



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

2013YILI SAYIŞTAY DENETİM RAPORU

Ağustos 2014

İÇERİK

- I) YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ 2013 YILI DÜZENLİLİK
DENETİMİ RAPORU 1
- II) YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ 2013 YILI PERFORMANS
DENETİMİ RAPORU 27



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
2013 YILI DÜZENLİLİK DENETİMİ RAPORU

A) YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ BÜTÇESİ

İÇİNDEKİLER

KAMU İDARESİNİN MALİ YAPISI VE MALİ TABLOLARI HAKKINDA BİLGİ ...	1
DENETLENEN KAMU İDARESİ YÖNETİMİNİN SORUMLULUĞU.....	1
SAYIŞTAYIN SORUMLULUĞU.....	2
DENETİMİN DAYANAĞI, AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI.....	2
DENETİM GÖRÜŞÜNÜN DAYANAKLARI	4
DENETİM GÖRÜŞÜ.....	7
EKLER	8

KAMU İDARESİNİN MALİ YAPISI VE MALİ TABLOLARI HAKKINDA BİLGİ

Özel bütçeli bir kurum olan ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli "II Sayılı Cetvel (Özel Bütçeli İdareler)"de yer alan Yıldız Teknik Üniversitesi 2013 yılında toplam 193.824.976,99 TL gelir elde etmiş; toplam gideri ise 195.511.907,22 TL olarak gerçekleşmiştir.

Kamu İdaresi Hesaplarının Sayıştaya Verilmesi ve Muhasebe Birimleri ile Muhasebe Yetkililerinin Bildirilmesi Hakkında Usul ve Esaslar'ın 5 inci maddesi gereğince hesap dönemi sonunda Sayıştaya gönderilmesi gereken defter, tablo ve belgelerden aşağıda yer alanlar denetime sunulmuş olup denetim bunlar ile usul ve esasların 8 inci maddesinde yer alan diğer belgeler dikkate alınarak yürütülüp sonuçlandırılmıştır.

- Geçici ve kesin mizan.
- Kasa sayım tutanağı,
- Banka mevcudu tespit tutanağı,
- Alınan çekler sayım tutanağı,
- Menkul kıymet ve varlıklar sayım tutanağı,
- Teminat mektupları sayım tutanağı,
- Değerli kağıtlar sayım tutanağı,
- Taşınır kesin hesap cetveli ile taşınır hesabı icmal cetveli veya envanter defteri.
- Bütçe giderleri ve ödenekler tablosu,
- Bütçe gelirleri ekonomik sınıflandırılması tablosu,

Denetim görüşü, kamu idaresinin temel mali tabloları olan bilanço ve faaliyet sonuçları tablosuna verilmiştir.

DENETLENEN KAMU İDARESİ YÖNETİMİNİN SORUMLULUĞU

Denetlenen kamu idaresinin yönetimi, tabi olduğu muhasebe standart ve ilkelerine uygun olarak hazırlanmış olan mali rapor ve tabloların doğru ve güvenilir bilgi içerecek şekilde zamanında Sayıştaya sunulmasından, bir bütün olarak sunulan bu mali tabloların kamu idaresinin faaliyet ve işlemlerinin sonucunu tüm önemli yönleriyle doğru ve güvenilir

olarak yansıtmasından ve ister hata isterse yolsuzluktan kaynaklansın bu mali rapor ve tabloların önemli hata veya yanlış beyanlar içermemesinden; kamu idaresinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğundan; mali yönetim ve iç kontrol sistemlerinin amacına uygun olarak oluşturulmasından, etkin olarak işletilmesinden ve izlenmesinden, mali tabloların dayanağını oluşturan bilgi ve belgelerin denetime hazır hale getirilmesinden ve sunulmasından sorumludur.

SAYIŞTAYIN SORUMLULUĞU

Sayıştay, denetimlerinin sonucunda hazırladığı raporlarla denetlenen kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunu tespit etmek, mali rapor ve tablolarının güvenilirliğine ve doğruluğuna ilişkin görüş bildirmek, mali yönetim ve iç kontrol sistemlerini değerlendirmekle sorumludur.

DENETİMİN DAYANAĞI, AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Denetimlerin dayanağı; 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, genel kabul görmüş uluslararası denetim standartları, Sayıştay ikincil mevzuatı ve denetim rehberleridir.

Denetimler, kamu idaresinin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunu tespit etmek ve mali rapor ve tablolarının kamu idaresinin tüm faaliyet ve işlemlerinin sonucunu doğru ve güvenilir olarak yansıttığına ilişkin makul güvence elde etmek ve mali yönetim ve iç kontrol sistemlerini değerlendirmek amacıyla yürütülmüştür.

Kamu idaresinin mali tabloları ile bunları oluşturan hesap ve işlemlerinin doğruluğu, güvenilirliği ve uygunluğuna ilişkin denetim kanıtı elde etmek üzere yürütülen denetimler; uygun denetim prosedürleri ve tekniklerinin uygulanması ile risk değerlendirmesi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Risk değerlendirmesi sırasında, uygulanacak denetim prosedürünün belirlenmesine esas olmak üzere, mali tabloların üretildiği mali yönetim ve iç kontrol sistemleri de değerlendirilmiştir.

Denetimin kapsamını, kamu idaresinin mali rapor ve tabloları ile gelir, gider ve mallarına ilişkin tüm mali faaliyet, karar ve işlemleri ve bunlara ilişkin kayıt, defter, bilgi, belge ve verileri (elektronik olanlar dâhil) ile mali yönetim ve iç kontrol sistemleri oluşturmaktadır.

Bu hususlarla ilgili denetim sonucunda denetim görüşü oluşturmak üzere yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmiştir.

DENETİM GÖRÜŞÜNÜN DAYANAKLARI

BULGU 1:

Taşınmaz Kayıtları

Üniversitenin mülkiyet, yönetim ve kullanımında bulunan tüm arsa, arazi ve binaların gerçek ve güncel değerleriyle yönetim dönemi hesaplarında yer almadığı tespit edilmiştir.

02.10.2006 tarih ve 26307 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Kaydına İlişkin Yönetmeliğin 10 uncu maddesine göre kamu idareleri; mülkiyetlerinde, yönetimlerinde ve kullanımlarında bulunan taşınmazların mevcut kullanım şekli ile tapu kaydının birbirine uygun olmaması durumunda, tapu kayıtlarında cins tashihi yapılması için gerekli işlemleri yaparlar. Tahsis edilen ve üzerinde irtifak hakkı tesis edilen taşınmazlar açısından bu yükümlülük kullanan idarenin veya gerçek veya tüzel kişilerin durumu tespit eden yazısı üzerine taşınmaz maliki idareye aittir. Ancak cins tashihi ile ilgili gerekli belgeler ile buna ilişkin malî yükümlülükler kullanıcılar tarafından karşılanır.

Yönetmelik, taşınmaz kayıtlarının 31.12.2006 tarihine kadar tamamlanmasını öngördüğü halde, uygulamada Üniversitenin mülkiyet, yönetim ya da kullanımında bulunan tüm taşınmazlarla ilgili kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilmediği ve yönetim dönemi hesaplarında yer alan kayıtların gerçek ve güncel durumu yansıtmadığı görülmektedir.

Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliğine göre, edinilen maddi duran varlıklar maliyet bedeli ile hesaplara alınır ve maliyet bedeline varlıkların elde edilmesinde faiz hariç yapılan her türlü gider ilave edilir. Bağış veya hibe olarak edinilen maddi duran varlıklar varsa bilinen değeriyle, yoksa değerlemesi yapıldıktan sonra tespit edilen değeriyle hesaplara alınır. Dönem sonlarında yeniden değerlendirme ve amortisman tabii tutulan maddi duran varlıkların miktar ve değerlerinde; satılma, başka bir birime devredilme, kaybolma, çalınma, yanma, kırılma, bozulma gibi nedenlerle ortaya çıkan eksilmeler dikkate alınarak muhasebe birimlerince kayıtlar güncellenir. Ayrıca maddi duran varlıklar için sonradan yapılan ve o varlığın değerini, kullanım süresini, ürün ve hizmet kalitesini, sağlanan faydayı artıran veya üretilen mal veya hizmetlerin üretim maliyetini azaltan her türlü maliyet, ilgili maddi duran varlığın kayıtlı değerine ilave edilir ve amortisman hesaplamasında dikkate alınır.

Bu düzenlemeler karşısında Üniversitenin mülkiyet, yönetim ya da kullanımında bulunan taşınmazların mevcut kullanım şekline uygun olarak tapu kayıtlarında gerekli cins tashihi yapılması ve tüm arsa, arazi ve binaları ile diğer maddi duran varlıklarının

tümüyle, gerçek ve güncel değerleri üzerinden muhasebe kayıtlarına alınması gerektiği açıktır. Aksi takdirde bunların izlenmesi, yönetilmesi ve kontrolü olanaksız hale gelecektir.

Bu nedenle, kurulacak bir komisyon marifetiyle Üniversitenin mülkiyetinde, yönetiminde ya da kullanımında bulunan ait tüm arsa, arazi ve binaların tespit edilerek, gerçek ve güncel değerleriyle yönetim dönemi hesaplarında yer almalarının sağlanması gerekmektedir.

Kamu idaresi cevabında: Bulgunuzda; Üniversitenin mülkiyet, yönetim ve kullanımında bulunan tüm arsa, arazi ve binaların gerçek ve güncel değerleriyle yönetim dönemi hesaplarında yer almadığı belirtilmektedir. Bu sorunu gidermek üzere, bir komisyon oluşturularak Üniversitenin mülkiyetinde bulunan tüm arsa, arazi ve binaların tespit edilmesi ve gerçek değerleriyle muhasebe kayıtlarında yer alması sağlanacaktır.

Sonuç olarak: Kurum cevabında söz konusu sorunu gidermek üzere oluşturulacağı ifade edilen komisyonun çalışmaları ve Üniversitenin mülkiyetinde bulunan tüm arsa, arazi ve binaların tespit edilerek gerçek değerleriyle muhasebe kayıtlarında yer almasının sağlanıp sağlanmadığının sonraki yıl denetimleri sırasında izlenmesi uygun olacaktır.

BULGU 2:

Yeniden Değerleme ve Amortisman Uygulamaları

Üniversiteye ait maddi ve maddi olmayan duran varlıkların yeniden değerlendirme ve amortisman uygulamasının sağlıklı yürütülmemesi nedeniyle mali tablolarda yer alan bilgilerin gerçek durumu yansıtmadığı anlaşılmıştır.

Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliğinde maddi ve maddi olmayan duran varlıklar (demirbaşlar, taşıtlar, makine, tesis ve cihazlar, arsa, arazi ve binalar, haklar vb.) için yapılacak yeniden değerlendirme ve amortisman uygulamalarına ilişkin esas ve usuller ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Bu Yönetmeliğe göre envanter ve değerlendirme yapılarak ilgili hesaplara alınmış bulunan maddi ve maddi olmayan duran varlıklardan amortisman ve

yeniden değerlemeye tabi olanların, belirtilen usul ve esaslara göre yeniden değerlendirme ve amortisman uygulaması suretiyle ilgili hesaplarda güncel değerleriyle yer almasının sağlanması, üretilen mali bilginin ve mali tabloların gerçekçi, güncel ve güvenilir olması açısından önem taşımaktadır.

Ancak uygulamada duran varlıkların muhasebe kayıtlarında yer alan envanter değerleri ile yeniden değerlendirme ve amortisman uygulamalarının sağlıklı yapılmadığı görülmektedir. Bu nedendir ki, örneğin maddi duran varlıklara ait birikmiş amortismanlar hesabında (257 kodlu) sadece 266.767,21 TL; maddi olmayan duran varlıklara ait birikmiş amortismanlar hesabında (267 kodlu) ise sadece 394.140,02 TL kayıt bulunmaktadır.

Maddi ve maddi olmayan duran varlıklarının gerçek değerleri ile mali tablolarda yer almasını sağlamak amacıyla envanter, yeniden değerlendirme ve amortisman uygulamalarının sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Kamu idaresi cevabında: Bulgunuzda; Üniversiteye ait maddi ve maddi olmayan duran varlıkların yeniden değerlendirme ve amortisman uygulamasının sağlıklı yürütülmemesi nedeniyle mali tablolarda yer alan bilgilerin gerçek durumu yansıtmadığı belirtilmektedir. Bulguya istinaden her türlü duran varlıkların amortismanlarının doğru ve güncel biçimde uygulanabilmesi için çalışmalar başlatılmış bulunmaktadır. Bu amaçla tüm harcama birimlerinde değeri 14.000 TL ve üzeri olan taşınmazların edinme tarihi, sicil numaraları, tahmini ve kalan ömürleri tespit edilerek, yeniden değerlendirme ve amortisman hesapları gözden geçirilecektir.

Sonuç olarak: Kurum cevabında yapılacağı ifade edilen çalışmaların ve bulgumuza konu hususların giderilip giderilmediğinin sonraki yıl denetim çalışmaları sırasında izlenmesi uygun olacaktır.

DENETİM GÖRÜŞÜ

Yıldız Teknik Üniversitesi 2013 yılına ilişkin yukarıda belirtilen ve ekte yer alan mali rapor ve tablolarının, “Denetim Görüşünün Dayanakları” bölümünde açıklanan nedenlerden dolayı25- Maddi Duran Varlıklar hesap alanı hariç tüm önemli yönleriyle doğru ve güvenilir bilgi içerdiği kanaatine varılmıştır.

EKLER**EK-1: KAMU İDARESİ MALİ TABLOLARI**

Yıldız Teknik Üniversitesinin bilançosu ve faaliyet sonuçları tablosu aşağıdaki gibidir:

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ 2013 YILI BİLANÇOSU

38.10	AKTIF	1	10	100	KASA HESABI	817,85
38.10	AKTIF	1	10	102	BANKA HESABI	24.279.270,05
38.10	AKTIF	1	10	103	VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0,00
38.10	AKTIF	1	10	104	PROJE ÖZEL HESABI	3.197.968,67
38.10	AKTIF	1	10	106	DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0,00
38.10	AKTIF	1	10	108	DİĞER HAZIR DEĞERLER HESABI	0,00
38.10	AKTIF	1	12	120	GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	17.295.674,98
38.10	AKTIF	1	12	127	DİĞER FAALİYET ALACAKLARI HESABI	42.638.935,36
38.10	AKTIF	1	14	140	KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	3.028.052,63
38.10	AKTIF	1	15	150	İLK MADDE VE MALZEME HESABI	220.150,24
38.10	AKTIF	1	16	160	İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0,00
38.10	AKTIF	1	16	161	PERSONEL AVANSLARI HESABI	0,00
38.10	AKTIF	1	16	162	BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	5.260.077,44
38.10	AKTIF	1	16	164	AKREDİTİFLER HESABI	2.881.859,38
38.10	AKTIF	1	19	197	SAYIM NOKSANLARI HESABI	1.170,95
38.10	AKTIF	2	22	220	GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	1.308.000,00
38.10	AKTIF	2	25	251	YERALTI VE YERÜSTÜ DÜZENLERİ HESABI	868.598,80
38.10	AKTIF	2	25	252	BİNALAR HESABI	248.782.026,73
38.10	AKTIF	2	25	253	TESİS, MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	43.511.231,91
38.10	AKTIF	2	25	254	TAŞITLAR HESABI	1.557.349,37
38.10	AKTIF	2	25	255	DEMİRBAŞLAR HESABI	42.116.848,60
38.10	AKTIF	2	25	257	BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-328.938,51
38.10	AKTIF	2	25	258	YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	0,00
38.10	AKTIF	2	26	260	HAKLAR HESABI	3.445.205,49
38.10	AKTIF	2	26	267	DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	11.800,00

38.10	AKTIF	2	26	268	BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-394.140,02
					ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ	
38.10	AKTIF	2	29	294	DURAN VARLIKLAR HESABI	1.566.853,04
38.10	AKTIF	2	29	297	DİĞER ÇEŞİTLİ DURAN VARLIKLAR HESABI	2.800,00
38.10	NAZIM	9	90	900	GÖNDERİLECEK BÜTÇE ÖDENEKLERİ HESABI	0,00
38.10	NAZIM	9	90	901	BÜTÇE ÖDENEKLERİ HESABI	0,00
38.10	NAZIM	9	90	902	BÜTÇE ÖDENEK HAREKETLERİ HESABI	0,00
38.10	NAZIM	9	90	903	KULLANILACAK ÖDENEKLER HESABI	0,00
38.10	NAZIM	9	90	904	ÖDENEKLER HESABI	0,00
38.10	NAZIM	9	90	905	ÖDENEKLİ GİDERLER HESABI	0,00
38.10	NAZIM	9	91	910	TEMİNAT MEKTUPLARI HESABI	2.207.721,26
38.10	NAZIM	9	91	911	TEMİNAT MEKTUPLARI EMANETLERİ HESABI	2.207.721,26
38.10	NAZIM	9	92	920	GİDER TAAHHÜTLERİ HESABI	6.751.588,48
38.10	NAZIM	9	92	921	GİDER TAAHHÜTLERİ KARŞILIĞI HESABI	6.751.588,48
38.10	NAZIM	9	96	962	BİLİMSEL PROJELER HESABI	3.582.842,31
38.10	NAZIM	9	96	963	BİLİMSEL PROJELER KARŞILIĞI HESABI	3.582.842,31
38.10	PASIF	3	32	320	BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	1.850.161,77
38.10	PASIF	3	33	330	ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	848.875,27
38.10	PASIF	3	33	333	EMANETLER HESABI	21.276.388,88
38.10	PASIF	3	36	360	ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	1.836.194,19
38.10	PASIF	3	36	361	ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	38.881,91
38.10	PASIF	3	36	362	FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	2.535,41
38.10	PASIF	3	39	397	SAYIM FAZLALARI HESABI	34,26
38.10	PASIF	4	43	430	ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	800,00
38.10	PASIF	5	50	500	NET DEĞER HESABI	269.033.874,81
38.10	PASIF	5	57	570	GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	111.509.958,13
38.10	PASIF	5	59	590	DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	34.853.908,33

TABLO 1.13 FAALİYET SONUÇLARI TABLOSU

Kurum Kodu : 38.10		Adı : YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ		Yılı : 2013			
Ekonomik Kodlar		GİDERİN TÜRÜ	Cari Yılı (N)	Ekonomik Kodlar		GELİRİN TÜRÜ	Cari Yılı (N)
630		SİDERLER HESABI	175.630.144,45	600		GELİRLER HESABI	210.794.610,53
630	01	PERSONEL GİDERLERİ	109.105.317,35	600	03	Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	26.339.896,83
630	01	MEMURLAR	103.218.671,29	600	03	Mal ve Hizmet Satış Gelirleri	21.340.771,68
630	01	Temel Maaşlar	38.989.221,44	600	03	Mal Satış Gelirleri	46.162,87
630	01	Temel Maaşlar	38.989.221,44	600	03	Şartname, Basılı Evrak, Form Satış Gelirleri	11.565,00
630	01	Zamir ve Tazminatlar	26.713.175,47	600	03	Kitap,Yayın vb. Satış Gelirleri	20.239,86
630	01	Zamir ve Tazminatlar	26.713.175,47	600	03	Diğer Mal Satış Gelirleri	14.358,01
630	01	Odenekler	22.675.204,29	600	03	Hizmet Gelirleri	21.294.608,81
630	01	Odenekler	22.675.204,29	600	03	Avukatlık Vekalet Ücreti Gelirleri	5.717,83
630	01	Sosyal Haklar	1.350.620,87	600	03	Örgün ve Yaygın Öğretimden Elde Edilen Gelirler	1.736.836,84
630	01	Sosyal Haklar	1.350.620,87	600	03	İkinci Öğretimden Elde Edilen Gelirler	9.132.369,02
630	01	Ek Çalışma Karşılıkları	13.441.207,77	600	03	Yaz Okulu Gelirleri	2.437.613,79
630	01	Ek Çalışma Karşılıkları	13.441.207,77	600	03	Tezsis Yüksek Lisans Gelirleri	4.297.533,00
630	01	Diğer Personel Giderleri	49.241,50	600	03	Sosyal Tesis İşletme Gelirleri	533.221,14
630	01	Diğer Personel Giderleri	49.241,50	600	03	Yurt Yatak Ücreti Gelirleri	730.984,18
630	01	SÖZLEŞMELİ PERSONEL	560.665,01	600	03	Diğer hizmet gelirleri	2.420.333,01
630	01	Ücretler	560.665,01	600	03	Kira Gelirleri	4.999.124,95
630	01	Akademik Sözleşmeli Personelin Ücretleri	20.343,79	600	03	Taşınmaz Kiraları	4.999.124,95
630	01	Yabancı Uyruklu Sözleşmeli Personelin Ücretleri	540.321,22	600	03	Lojman Kira Gelirleri	201.502,33
630	01	İŞÇİLER	181.904,10	600	03	Diğer Taşınmaz Kira Gelirleri	4.797.622,62
630	01	Ücretler	129.623,77	600	04	Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler	175.673.894,39
630	01	Süreklili İşçilerin Ücretleri	109.131,58	600	04	Yurt Dışından Alınan Bağış ve Yardımlar	5.228.600,49
630	01	Geçici İşçilerin Ücretleri	20.492,17	600	04	Cari	5.228.600,49
630	01	Sosyal Haklar	16.716,51	600	04	AB' den Alınan Bağış ve Yardımlar	5.228.600,49
630	01	Süreklili İşçilerin Sosyal Hakları	16.716,50	600	04	Merkezi Yönetim Bütçesine Dahil İdarelerden Alınan Bağış ve	162.582.000,00
630	01	Fazla Mesailer	515,04	600	04	Cari	139.593.000,00
630	01	Süreklili İşçilerin Fazla Mesailer	515,04	600	04	Sermaye	22.989.000,00
630	01	Ödül ve İkramiyeler	33.039,50	600	04	Hazine yardımı	22.989.000,00
630	01	Süreklili İşçilerin Ödül ve İkramiyeleri	33.039,50	600	04	Kurumlardan ve Kişilerden Alınan Yardım ve Bağışlar	4.343.064,27
630	01	Diğer Ödemeler	2.009,34	600	04	Cari	2.984.291,40
630	01	Geçici İşçilerin Diğer Ödemeleri	2.009,34	600	04	Kurumlardan alınan Bağış ve Yardımlar	1.776.466,71
630	01	GEÇİCİ PERSONEL	1.189.423,40	600	04	Kurumlardan Alınan Şartlı Bağış ve Yardımlar	1.207.824,69
630	01	Ücretler	1.189.423,40	600	04	Sermaye	1.358.772,87
630	01	Aday Çıracak, Çıracak ve Stajyer Öğrencilerin Ücretleri	23.184,56	600	04	Kurumlardan alınan Bağış ve Yardımlar	295.774,62
630	01	657 S.K. 4/C Kapsamına Alınacak Yapılacak Ödemeler	21.958,18	600	04	Kişilerden alınan Bağış ve Yardımlar	1.062.998,25
630	01	Diğer Geçici Personele Yapılacak Ödemeler	1.144.280,66	600	04	Proje Yardımları	3.520.229,63
630	01	Diğer Personel	3.954.653,55	600	04	Cari	2.371.958,87
630	01	Ücret ve Diğer Ödemeler	3.954.653,55	600	04	YÖK Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı Destekleri	2.010.407,87
630	01	Yurtdışı Öğrenimden Odenen Aylıklar	3.933.192,27	600	04	YÖK Yurtdışı Destekleri	361.551,00
630	01	Diğer Personele Yapılan Diğer Ödemeler	21.461,28	600	04	Sermaye	1.148.270,76
630	02	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	17.434.240,60	600	04	Özel Bütçeli İdarelerden Alınan Proje Yardımları	1.148.270,76
630	02	Memurlar	17.061.970,31	600	05	Diğer Gelirler	8.307.596,76
630	02	Sosyal Güvenlik Kurumuna	17.061.970,31	600	05	Faiz Gelirleri	68.973,80
630	02	Sosyal Güvenlik Primi Ödemeleri	10.538.208,33	600	05	Diğer Faizler	68.973,80
630	02	Sağlık Primi Ödemeleri	6.523.761,98	600	05	Kişilerden Alınacak Faizler	3.127,79
630	02	Sözleşmeli Personel	113.660,71	600	05	Diğer Faizler	65.846,01
630	02	İşsizlik Sigortası Fonuna	10.106,92	600	05	Kişi ve Kurumlardan Alınan Paylar	487.912,72
630	02	İşsizlik Sigortası Fonuna	10.106,92	600	05	Özel Bütçeli İdarelere Ait Paylar	487.912,72
630	02	Sosyal Güvenlik Kurumuna	103.553,79	600	05	Araştırma Projeleri Gelirleri Payı	487.912,72
				600	05	Para Cezaları	15.878,75

630	02	02	04	01	Sosyal Güvenlik Primi Ödemeleri	64.565,44	600	05	03	02	İdari Para Cezaları	15.878,75	
630	02	02	04	02	Sağlık Primi Ödemeleri	38.988,35							
630	02	03			İşçiler	33.678,80	600	05	03	02	99	Diğer İdari Para Cezaları	15.878,75
630	02	03	04		İşsizlik Sigortası Fonuna	3.212,98	600	05	09			Diğer Çeşitli Gelirler	7.734.831,49
630	02	03	04	01	İşsizlik Sigortası Fonuna	3.212,98	600	05	09	01	01	Diğer Çeşitli Gelirler	7.734.831,49
630	02	03	04	02	Sosyal Güvenlik Kurumuna	30.465,84	600	05	09	01	06	İrat Kaydedilecek Nakdi Teminatlar	5.000,00
630	02	03	04	01	Sosyal Güvenlik Primi Ödemeleri	20.097,72	600	05	09	01	06	Kişilerden Alacaklar	628.115,52
630	02	03	04	02	Sağlık Primi Ödemeleri	10.368,12	600	05	09	01	19	Öğrenci Katkı Payı Telifi Gelirleri	5.858.496,00
630	02	04			Geçici Personel	224.930,78	600	05	09	01	99	Yukarıda Tanımlanmayan Diğer Çeşitli Gelirler	1.243.219,97
630	02	04	04		İşsizlik Sigortası Fonuna	3.079,03	600	11				Değer ve Miktar Değişimleri Gelirleri	473.222,75
630	02	04	04	01	İşsizlik Sigortası Fonuna	3.079,03	600	11	99			Diğer Değer ve Miktar Değişimleri Gelirleri	473.222,75
630	02	04	04		Sosyal Güvenlik Kurumuna	221.851,75	600	11	99	00	00	Diğer Değer ve Miktar Değişimleri Gelirleri	473.222,75
630	02	04	06	01	Sosyal Güvenlik Primi Ödemeleri	144.207,38	610					İNDİRİM, İADE VE İSKONTOLAR HESABI	310.557,75
630	02	04	06	02	Sağlık Primi Ödemeleri	77.644,37	610	03				Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	310.557,75
630	03				Mal ve Hizmet Alım Giderleri	36.773.633,18	610	03	01			Mal ve Hizmet Satış Gelirleri	309.250,02
630	03	01			Üretime Yönelik Mal ve Malzeme Alımları	2.553,61	610	03	01	02		Hizmet Gelirleri	309.250,02
630	03	01	05		Kağıt ve Kağıt Ürünleri Alımları	2.467,38	610	03	01	02	29	Örgün ve Yaygın Öğretimden Elde Edilen Gelirler	38.346,07
630	03	01	05	01	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Alımları	2.467,38	610	03	01	02	31	İkinci Öğretimden Elde Edilen Gelirler	14.133,75
630	03	01	05	06	Diğer Mal ve Malzeme Alımları	86,23	610	03	01	02	32	Yaz Okulu Gelirleri	77.564,56
630	03	01	05	01	Diğer Mal ve Malzeme Alımları	86,23	610	03	01	02	33	Tezsiz Yüksek Lisans Gelirleri	173.840,00
630	03	01	05	02	Tüketime Yönelik Mal ve Malzeme Alımları	13.311.343,64	610	03	01	02	36	Sosyal Yedis İşletme Gelirleri	250,00
630	03	02	01		Kırtasiye ve Büro Malzemesi Alımları	1.017.113,92	610	03	01	02	38	Yurt Yatak Ücreti Gelirleri	4.807,64
630	03	02	01	01	Kırtasiye Alımları	795.498,14	610	03	01	02	99	Diğer hizmet gelirleri	308,00
630	03	02	01	04	Diğer Yayın Alımları	3.168,20	610	03	06			Kira Gelirleri	1.307,73
630	03	02	01	05	Baskı ve Cilt Giderleri	201.699,70	610	03	06	01		Taşınmaz Kiralan	1.307,73
630	03	02	02		Su ve Temizlik Malzemesi Alımları	1.432.133,00	610	03	06	01	99	Diğer Taşınmaz Kira Gelirleri	400,00
630	03	02	02	01	Su Alımları	1.432.133,00						NET GELİR TOPLAMI :	210.484.052,78
630	03	02	03		Enerji Alımları	7.599.225,55							
630	03	02	03	01	Yakacak Alımları	2.438.597,48							
630	03	02	03	02	Akaryakıt ve Yağ Alımları	389.188,45							
630	03	02	03	03	Elektrik Alımları	4.771.439,62							
630	03	02	03	04	Yiyecek, İçecek ve Yem Alımları	3.206.057,38							
630	03	02	03	01	Yiyecek Alımları (Bedelen İşe Dahil)	3.206.057,38							
630	03	02	03	06	Özel Malzeme Alımları	5.487,33							
630	03	02	03	01	Laboratuvar Malzemesi ile Kimyevi ve Temrinlik Malzeme Alımları	5.487,33							
630	03	02	03	06	Diğer Tüketim Mal ve Malzemesi Alımları	51.526,50							
630	03	02	03	01	Bahçe Malzemesi Alımları ile Yapım ve Bakım Giderleri	48.141,10							
630	03	02	03	06	Diğer Tüketim Mal ve Malzemesi Alımları	3.385,40							
630	03	03			Yolluklar	2.931.572,81							
630	03	03	01		Yurtiçi Geçici Görev Yollukları	825.972,53							
630	03	03	01	01	Yurtiçi Geçici Görev Yollukları	825.972,53							
630	03	03	02		Yurtiçi Sürekli Görev Yollukları	113.001,40							
630	03	03	02	01	Yurtiçi Sürekli Görev Yollukları	113.001,40							
630	03	03	03		Yurtdışı Geçici Görev Yollukları	1.992.599,04							
630	03	03	03	01	Yurtdışı Geçici Görev Yollukları	1.992.599,04							
630	03	04			Görev Giderleri	602.085,93							
630	03	04	02		Yasal Giderler	597.896,20							
630	03	04	02	04	Mahkeme Harç ve Giderleri	597.896,20							
630	03	04	03		Ödenecek Vergi, Resim, Harçlar ve Benzeri Giderler	3.497,40							
630	03	04	03	02	İşletme Ruhsatı Ödemeleri ve Benzeri Giderler	3.497,40							

630	03	04	04	Diğer Görev Giderleri	692,33
630	03	04	09	Diğer Görev Giderleri	692,33
630	03	05		Hizmet Alımları	17.041.507,25
630	03	05	01	Müşavir Firma ve Kişilere Ödemeler	12.972.036,28
630	03	05	01	Etüt-Proje Bilirkişi Ekspertiz Giderleri	285.118,54
630	03	05	01	Araştırma ve Geliştirme Giderleri	29.414,75
630	03	05	01	Bilgisayar Hizmeti Alımları (Yazılım ve Donanım Hariç)	35.679,02
630	03	05	01	Müteahhlik Hizmetleri (Temizlik Hizmet İhaleleri Dahil)	51.537,40
630	03	05	01	Temizlik Hizmeti Alım Giderleri	6.339.464,00
630	03	05	01	Özel Güvenlik Hizmeti Alım Giderleri	6.222.563,48
630	03	05	01	Diğer Müşavir Firma ve Kişilere Ödemeler	8.259,06
630	03	05	02	Haberleşme Giderleri	148.958,80
630	03	05	02	Posta ve Telgraf Giderleri	74.984,16
630	03	05	02	Telefon Abonelik ve Kullanım Ücretleri	73.424,04
630	03	05	02	Bilgiye Abonelik Giderleri (İnternet abonelik ücretleri dahi)	405,00
630	03	05	02	Diğer Haberleşme Giderleri	145,60
630	03	05	03	Taşıma Giderleri	26.128,00
630	03	05	03	Yolcu Taşıma Giderleri	16.028,00
630	03	05	03	Geçiş Ücretleri	10.000,00
630	03	05	03	Diğer Taşıma Giderleri	100,00
630	03	05	04	Tarifeye Bağlı Ödemeler	75.865,46
630	03	05	04	İlan Giderleri	52.212,17
630	03	05	04	Sigorta Giderleri	22.173,29
630	03	05	04	Diğer Tarifeye Bağlı Ödemeler	1.480,00
630	03	05	05	Kiralar	3.401.841,53
630	03	05	05	Taahhüt Kiralaması Giderleri	604.160,00
630	03	05	05	İş Makinası Kiralaması Giderleri	20.119,00
630	03	05	05	Personel Servisi Kiralama Giderleri	2.733.170,53
630	03	05	05	Diğer Kiralama Giderleri	44.392,00
630	03	05	06	Diğer Hizmet Alımları	416.677,20
630	03	09	09	Yurtiçi Staj ve Öğrenim Giderleri	2.079,23
630	03	09	09	Yurtdışı Staj ve Öğrenim Giderleri	24.722,21
630	03	09	09	Kurslara Katılma Giderleri	3.002,48
630	03	09	09	Öğretim Üyesi Yetiştirme Projesi Giderleri	24.519,23
630	03	09	10	Lojman İşletme Maliyetlerine Katılım Giderleri	46.737,24
630	03	09	09	Diğer Hizmet Alımları	315.616,79
630	03	06		Temsil ve Tanıtma Giderleri	61.775,02
630	03	06	01	Temsil Giderleri	43.930,73
630	03	06	01	Temsil, Ağırılama, Tören, Fuar, Organizasyon Giderleri	43.930,73
630	03	06	02	Tanıtma Giderleri	17.844,29
630	03	06	02	Tanıtma, Ağırılama, Tören, Fuar, Organizasyon Giderleri	17.844,29
630	03	07		Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım ve Onarım Giderleri	1.892.180,29
630	03	07	01	Menkul Mal Alım Giderleri	1.245.468,04
630	03	07	01	Büro ve İşyeri Mal ve Malzeme Alımları	1.045.200,66
630	03	07	01	Büro ve İşyeri Makine ve Teçhizat Alımları	104.188,66
630	03	07	01	Avadanlık ve Yedek Parça Alımları (Bakım sözlü bağımsız olara)	920,40
630	03	07	01	Diğer Dayanıklı Mal ve Malzeme Alımları	95.158,35
630	03	07	02	Gayri Maddi Hak Alımları	30.520,50
630	03	07	02	Bilgisayar Yazılım Alımları ve Yapımları	30.520,50
630	03	07	03	Bakım ve Onarım Giderleri	616.191,66
630	03	07	03	Tefrişat Bakım ve Onarım Giderleri	25.136,36
630	03	07	03	Makine Teçhizat Bakım ve Onarım Giderleri	371.989,80
630	03	07	03	Taahhüt Bakım ve Onarım Giderleri	108.770,59
630	03	07	03	İş Makinası Onarım Giderleri	466,10
630	03	07	03	Diğer Bakım ve Onarım Giderleri	109.828,84
630	03	08		Gayrimenkul Mal Bakım ve Onarım Giderleri	918.205,30
630	03	08	01	Hizmet Binası Bakım ve Onarım Giderleri	918.205,30

630	05	08	01	01	Büro Bakım ve Onarımı Giderleri	33.861,34
630	05	08	01	02	Okul Bakım ve Onarımı Giderleri	725.741,44
630	05	08	01	04	Atolye ve Tesis Binaları Bakım ve Onarımı Giderleri	578,20
630	05	08	01	90	Diğer Hizmet Binası Bakım ve Onarım Giderleri	158.024,35
630	05	09			Tedavi ve Cenaze Giderleri	12.209,33
630	05	09	08		Diğer Tedavi ve Sağlık Malzemesi Giderleri	10.593,04
630	05	09	08	01	Öğrenci Tedavi ve Sağlık Malzemesi Giderleri	10.593,04
630	05	09	06		Diğer İlaç Giderleri	1.616,29
630	05	09	09	01	Öğrenci İlaç Giderleri	1.616,29
630	05				Canı Transferler	5.343.573,13
630	05	01			Görev Zararları	4.478.878,09
630	05	01	02		Sosyal Güvenlik Kurumlarına	4.478.878,09
630	05	01	02	05	Sosyal Güvenlik Kurumu'na	4.478.878,09
630	05	03			Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yapılan Transferler	852.097,79
630	05	03	01		Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara	852.097,79
630	05	03	01	01	Dernek, Birlik, Kurum, Kuruluş, Sandık vb. Kuruluşlara	2.100,00
630	05	03	01	05	Memurların Öğle Yemeğine Yardım	849.997,79
630	05	04			Yurtdışına Yapılan Transferler	12.597,25
630	05	04	02		Uluslararası Kuruluşlara Yapılan Ödemeler	12.597,25
630	05	04	02	01	Uluslararası Kuruluşlara Üyelik Aidatı Ödemeleri	12.597,25
630	11				Değer ve Miktar Değişimleri Giderleri	65.039,87
630	11	99			Diğer Değer ve Miktar Değişimleri Giderleri	65.039,87
630	11	99	00		Diğer Değer ve Miktar Değişimleri Giderleri	65.039,87
630	11	99	00	00	Diğer Değer ve Miktar Değişimleri Giderleri	65.039,87
630	13				Amortisman Giderleri	62.171,30
630	13	01			Maddi Duran Varlıklar Amortisman Giderleri	62.171,30
630	13	01	02		Binaların Amortisman Giderleri	19.300,00
630	13	01	02	00	Binaların Amortisman Giderleri	19.300,00
630	13	01	03		Tesis, Makine ve Cihazların Amortisman Giderleri	3.368,98
630	13	01	03	00	Tesis, Makine ve Cihazların Amortisman Giderleri	3.368,98
630	13	01	04		Taşıtların Amortisman Giderleri	30.581,66
630	13	01	04	00	Taşıtların Amortisman Giderleri	30.581,66
630	13	01	05		Demirbaşların Amortisman Giderleri	8.920,88
630	13	01	05	00	Demirbaşların Amortisman Giderleri	8.920,88
630	14				İlk Madde ve Malzeme Giderleri	2.637.878,55
630	14	01			Kurtasiye Malzemeleri	689.384,92
630	14	01	00		Kurtasiye Malzemeleri	689.384,92
630	14	01	00	00	Kurtasiye Malzemeleri	689.384,92
630	14	02			Beslenme, Gıda Amaçlı ve Mutfakta Kullanılan Tüketim Malzeme	26.776,31
630	14	02	00		Beslenme, Gıda Amaçlı ve Mutfakta Kullanılan Tüketim Malzeme	26.776,31
630	14	02	00	00	Beslenme, Gıda Amaçlı ve Mutfakta Kullanılan Tüketim Malzeme	26.776,31
630	14	03			Tıbbi ve Laboratuvar Sarf Malzemeleri	394.729,67
630	14	03	00		Tıbbi ve Laboratuvar Sarf Malzemeleri	394.729,67
630	14	03	00	00	Tıbbi ve Laboratuvar Sarf Malzemeleri	394.729,67
630	14	04			Yakıtlar, Yakıt Katkıları ve Katkı Yağlar	11.858,73
630	14	04	00		Yakıtlar, Yakıt Katkıları ve Katkı Yağlar	11.858,73
630	14	04	00	00	Yakıtlar, Yakıt Katkıları ve Katkı Yağlar	11.858,73

630	14	05			Temizleme Ekipmanları	64.905,61
630	14	05	00		Temizleme Ekipmanları	64.905,61
630	14	06			Temizleme Ekipmanları	64.905,61
630	14	06	00		Giyecek, Mefruşat ve Tuhafiye Malzemeleri	165.232,03
630	14	06	00		Giyecek, Mefruşat ve Tuhafiye Malzemeleri	165.232,03
630	14	06	00	00	Giyecek, Mefruşat ve Tuhafiye Malzemeleri	165.232,03
630	14	07			Yiyecek	7.708,96
630	14	07	00		Yiyecek	7.708,96
630	14	07	00	00	Yiyecek	7.708,96
630	14	08			İçecek	1.919,57
630	14	08	00		İçecek	1.919,57
630	14	08	00	00	İçecek	1.919,57
630	14	10			Zirai Maddeler	10.165,70
630	14	10	00		Zirai Maddeler	10.165,70
630	14	10	00	00	Zirai Maddeler	10.165,70
630	14	12			Bakım Onarım ve Üretim Malzemeleri	853.177,57
630	14	12	00		Bakım Onarım ve Üretim Malzemeleri	853.177,57
630	14	12	00	00	Bakım Onarım ve Üretim Malzemeleri	853.177,57
630	14	13			Yedek Parçalar	253.370,93
630	14	13	00		Yedek Parçalar	253.370,93
630	14	13	00	00	Yedek Parçalar	253.370,93
630	14	14			Nakil Vasıtaları Lastikleri	1.424,44
630	14	14	00		Nakil Vasıtaları Lastikleri	1.424,44
630	14	14	00	00	Nakil Vasıtaları Lastikleri	1.424,44
630	14	15			Değişim, Bağış ve Satış Amaçlı Yayınlar	17.220,68
630	14	15	00		Değişim, Bağış ve Satış Amaçlı Yayınlar	17.220,68
630	14	15	00	00	Değişim, Bağış ve Satış Amaçlı Yayınlar	17.220,68
630	14	16			Spor Malzemeleri Grubu	25.083,78
630	14	16	00		Spor Malzemeleri Grubu	25.083,78
630	14	16	00	00	Spor Malzemeleri Grubu	25.083,78
630	14	17			Basınçlı Ekipmanlar	3.913,84
630	14	17	00		Basınçlı Ekipmanlar	3.913,84
630	14	17	00	00	Basınçlı Ekipmanlar	3.913,84
630	14	99			Diğer Tüketim Amaçlı Malzemeler	111.005,79
630	14	99	00		Diğer Tüketim Amaçlı Malzemeler	111.005,79
630	14	99	00	00	Diğer Tüketim Amaçlı Malzemeler	111.005,79
630	15				Karşılık Giderleri	21.027,89
630	15	03			Stok Değer Düşüklüğü Karşılıkları	21.027,89
630	15	03	00		Stok Değer Düşüklüğü Karşılıkları	21.027,89
630	15	03	00	00	Stok Değer Düşüklüğü Karşılıkları	21.027,89
630	30				Proje Kapsamında Yapılan Cari Giderler	4.095.291,00
630	30	06			Proje Kapsamında Yapılan Cari Giderler	4.095.291,00
630	30	06	02		Menkul Sermaye Üretim Giderleri	905.000,00
630	30	06	02	01	Müşavir Firma ve Kişilere Ödemeler	905.000,00
630	30	06	05		Gayrimenkul Sermaye Üretim Giderleri	2.864.000,00
630	30	06	05	09	Diğer Giderler	2.864.000,00

630	30	04	07	Gayrimenkul Büyük Onarım Giderleri	8.791,00
630	30	04	07	Diğer Giderler	8.791,00
630	30	04	08	Diğer Sermaye Giderleri	317.500,00
630	30	04	08	Diğer Sermaye Giderleri	317.500,00
630	99			Diğer Giderler	91.971,58
630	99	99		Yukarıda Tanımlanamayan Diğer Giderler	91.971,58
630	99	99	00	Yukarıda Tanımlanamayan Diğer Giderler	91.971,58
630	99	99	00	Yukarıda Tanımlanamayan Diğer Giderler	91.971,58
GİDERLER TOPLAMI :					175.630.144,45

GİDERLER TOPLAMI(A)	175.630.144,45				
GELİRLER TOPLAMI(B)	210.794.610,53				
İNDİRİM ;ADE;ISKONTO TOPLAMI (C)	310.557,75	NET GELİR (D= B- C)	210.484.052,78	FAALİYET SONUCU D - A	34.853.908,33

B) YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ DÖNER SERMAYE İŞLETMESİ

İÇİNDEKİLER

KAMU İDARESİNİN MALİ YAPISI VE MALİ TABLOLARI HAKKINDA BİLGİ.....	17
DENETLENEN KAMU İDARESİ YÖNETİMİNİN SORUMLULUĞU... 17	
SAYIŞTAYIN SORUMLULUĞU.....	18
DENETİMİN DAYANAĞI, AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI	18
DENETİM GÖRÜŞÜ.....	20
EKLER	21

KAMU İDARESİNİN MALİ YAPISI VE MALİ TABLOLARI HAKKINDA BİLGİ

Yıldız Teknik Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi 13 ayrı birimden oluşmakta olup, muhasebe işlemlerini tekdüzen muhasebe sistemine göre ve Döner Sermayeli İşletmeler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde yürütmektedir. İşletmenin 2013 yılında elde ettiği toplam gelir 8.819.436,61 TL, giderleri ise toplam 9.481.009,30 TL olarak gerçekleşmiştir.

Kamu İdaresi Hesaplarının Sayıştaya Verilmesi ve Muhasebe Birimleri ile Muhasebe Yetkililerinin Bildirilmesi Hakkında Usul ve Esaslar'ın 5 inci maddesi gereğince hesap dönemi sonunda Sayıştaya gönderilmesi gereken defter, tablo ve belgelerden aşağıda yer alanlar denetime sunulmuş olup denetim bunlar ile usul ve esasların 8 inci maddesinde yer alan diğer belgeler dikkate alınarak yürütülüp sonuçlandırılmıştır.

- 1 Geçici ve kesin mizan.
- 1 Bilanço.
- 1 Kasa sayım tutanağı,
- 1 Banka mevcudu tespit tutanağı,
- 1 Alınan çekler sayım tutanağı,
- 1 Menkul kıymet ve varlıklar sayım tutanağı,
- 1 Teminat mektupları sayım tutanağı,
- 1 Envanter defteri.
- 1 Gelir tablosu.

Denetim görüşü, kamu idaresinin temel mali tabloları olan bilanço ve gelir tablosuna verilmiştir.

DENETLENEN KAMU İDARESİ YÖNETİMİNİN SORUMLULUĞU

Denetlenen kamu idaresinin yönetimi, tabii olduğu muhasebe standart ve ilkelerine uygun olarak hazırlanmış olan mali rapor ve tabloların doğru ve güvenilir bilgi içerecek şekilde zamanında Sayıştaya sunulmasından, bir bütün olarak sunulan bu mali tabloların kamu idaresinin faaliyet ve işlemlerinin sonucunu tüm önemli yönleriyle doğru ve güvenilir

olarak yansıtmasından ve ister hata isterse yolsuzluktan kaynaklansın bu mali rapor ve tabloların önemli hata veya yanlış beyanlar içermemesinden; kamu idaresinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğundan; mali yönetim ve iç kontrol sistemlerinin amacına uygun olarak oluşturulmasından, etkin olarak işletilmesinden ve izlenmesinden, mali tabloların dayanağını oluşturan bilgi ve belgelerin denetime hazır hale getirilmesinden ve sunulmasından sorumludur.

SAYIŞTAYIN SORUMLULUĞU

Sayıştay, denetimlerinin sonucunda hazırladığı raporlarla denetlenen kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunu tespit etmek, mali rapor ve tablolarının güvenilirliğine ve doğruluğuna ilişkin görüş bildirmek, mali yönetim ve iç kontrol sistemlerini değerlendirmekle sorumludur.

DENETİMİN DAYANAĞI, AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Denetimlerin dayanağı; 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, genel kabul görmüş uluslararası denetim standartları, Sayıştay ikincil mevzuatı ve denetim rehberleridir.

Denetimler, kamu idaresinin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunu tespit etmek ve mali rapor ve tablolarının kamu idaresinin tüm faaliyet ve işlemlerinin sonucunu doğru ve güvenilir olarak yansıttığına ilişkin makul güvence elde etmek ve mali yönetim ve iç kontrol sistemlerini değerlendirmek amacıyla yürütülmüştür.

Kamu idaresinin mali tabloları ile bunları oluşturan hesap ve işlemlerinin doğruluğu, güvenilirliği ve uygunluğuna ilişkin denetim kanıtı elde etmek üzere yürütülen denetimler; uygun denetim prosedürleri ve tekniklerinin uygulanması ile risk değerlendirmesi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Risk değerlendirmesi sırasında, uygulanacak denetim prosedürünün belirlenmesine esas olmak üzere, mali tabloların üretildiği mali yönetim ve iç kontrol sistemleri de değerlendirilmiştir.

Denetimin kapsamını, kamu idaresinin mali rapor ve tabloları ile gelir, gider ve mallarına ilişkin tüm mali faaliyet, karar ve işlemleri ve bunlara ilişkin kayıt, defter, bilgi, belge ve verileri (elektronik olanlar dâhil) ile mali yönetim ve iç kontrol sistemleri oluşturmaktadır.

Bu hususlarla ilgili denetim sonucunda denetim görüşü oluşturmak üzere yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmiştir.

DENETİM GÖRÜŞÜ

Yıldız Teknik Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi 2013 yılına ilişkin yukarıda belirtilen ve ekte yer alan mali rapor ve tablolarının tüm önemli yönleriyle doğru ve güvenilir bilgi içerdiği kanaatine varılmıştır.

EKLER**EK-1: KAMU İDARESİ MALİ TABLOLARI**

Yıldız Teknik Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesinin 2013 yılına ilişkin bilanço ve gelir tablosu aşağıdaki gibidir:

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ DÖNER SERMAYE İŞLETMESİ 2013 YILI
BİLANÇOSU**

AKTİF KAYNAKLAR	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM
1- DÖNEN VARLIKLAR	6.309.871,18	6.277.759,25
A- Hazır Değerler	4.697.362,96	4.706.690,05
1- Kasa	0,00	0,00
2- Alınan Çekler	0,00	0,00
Bilanço	4.953.089,27	4.706.690,05
4- Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri (-)	-255.726,31	0,00
5- Diğer Hazır Değerler		
B- Menkul Değerler	0,00	0,00
1- Hisse Senetleri		
2- Kamu Kesimi Tahvil, Senet ve Bonoları		
3- Diğer Menkul Kıymetler		
4- Menkul Kıymet Değer Düş.Karşılığı (-)		
C- Ticari Alacaklar	204.399,15	131.678,20
1- Alıcılar	0,00	0,00
2- Alacak Senetleri		
3- Alacak Senetleri Reeskontu (-)		
4- Verilen Depozito ve Teminatlar		
5- Diğer Şüpheli Alacaklar		
6- Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)		
7-Banka Kredi Kartlarından Alacaklar	204.399,15	131.678,20
D- Diğer Alacaklar	1.341.965,71	1.342.502,41
1- Personelden Alacaklar	0,00	0,00
2- Diğer Çeşitli Alacaklar	1.322.747,21	1.323.283,91
3- Şüpheli Alacaklar	19.218,50	19.218,50
4- Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)		
E- Stoklar	0,00	0,00
1- İlk Madde ve Malzeme	0,00	0,00
2- Yarı Mamüller		
3- Mamüller		
4- Ticari Mallar		
5- Diğer Stoklar		
6- Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		

7- Verilen Sipariş Avansları	20.279,46	0,00
F-Yıllara Yaygın İnşaat ve Onarım Maliyetleri	0,00	0,00
1- Yıllara Yaygın İnş.Onarım Maliyetleri		
2- Taşeronlara Verilen Avanslar		
G- Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları	0,00	11.941,83
1- Gelecek Aylara Ait Giderler		11.941,83
2- Gelir Tahakkukları		
H- Diğer Dönen Varlıklar	66.143,36	84.946,76
1- Devreden KDV	35.099,36	84.946,76
2- İndirilecek KDV	31.044,00	0,00
3- Peşin Ödenen Vergiler ve Fonlar		0,00
4- İş Avansları	0,00	0,00
5- Personel Avansları	0,00	0,00
6- Sayım ve Tesellüm Noksanları		
7- Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar		
8- Diğer Duran Varlıklar Karşılığı (-)		
D Ö N E N V A R L I K L A R T O P L A M I	6.309.871,18	6.277.759,25
II - DURAN VARLIKLAR	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM
A- Ticari Alacaklar	0,00	0,00
1- Alıcılar		
2- Alacak Senetleri		
3- Alacak Senetleri Reeskontu (-)		
4- Verilen Depozito ve Teminatlar		
5- Diğer Ticari Alacaklar		
6- Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı (-)		
B- Diğer Alacaklar	0,00	0,00
1- Personelden Alacaklar		
2- Diğer Çeşitli Alacaklar		0,00
3- Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)		
C- Mali Duran Varlıklar	0,00	0,00
1- Diğer Mali Duran Varlıklar		
2- Diğer Mali Duran Varlıklar Karşılığı (-)		
D- Maddi Duran Varlıklar	24.011,12	130.509,29
1- Arazi ve Arsalar		
2- Yer Altı ve Yer Üstü Düzenleri		
3- Binalar		
4- Tesis,Makine ve Cihazlar	15.161,64	5.182,82
5- Taşıtlar		
6- Demirbaşlar	42.519,74	79.302,95
7- Diğer Maddi Duran Varlıklar		
8- Birikmiş Amortismanlar (-)	-33.670,26	46.023,52
9- Yapılmakta Olan Yatırımlar		
10- Verilen Avanslar	0,00	0,00

E- Maddi Olmayan Duran Varlıklar	54.994,90	188.912,63
1- Haklar		
2- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	73.349,47	137.849,04
3- Birikmiş Amortismanlar (-)	-18.354,57	51.063,59
4- Verilen Avanslar		
F- Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar	0,00	0,00
1- Arama Giderleri		
2- Hazırlık ve Geliştirme Giderleri		
3- Birikmiş Tükenme Payları (-)		
4- Verilen Avanslar		
G- Gelecek Yıllara ait Giderler ve Gelir Tahakkukları	0,00	0,00
1- Gelecek Yıllara Ait Giderler		
2- Gelir Tahakkukları		
H- Diğer Duran Varlıklar	0,00	0,00
1- Gelecek Yıllarda İndirilecek KDV		
2- Gelecek Yıllar Stokları		
3- Elden Çıkarılacak Stoklar ve Maddi Duran Varlıklar		
4- Peşin Ödenen Vergiler ve Fonlar		
5- Diğer Çeşitli Duran Varlıklar		
6- Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		
7- Birikmiş Amortismanlar (-)		
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI	79.005,59	319.421,92
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI	6.388.876,77	6.597.181,17
PASİF (KAYNAKLAR)	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM
I- KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	314.760,59	323.896,78
A- Ticari Borçlar	21.873,64	3.660,00
1- Satıcılar	18.213,64	0,00
2- Alınan Depozito ve Teminatlar	3.660,00	3.660,00
3- Diğer Ticari Borçlar	0,00	
B- Diğer Borçlar	37.502,67	105.895,44
1- Personele Borçlar	0,00	4.285,53
2- Diğer Çeşitli Borçlar	37.502,67	101.609,91
C- Alınan Avanslar	843,73	0,00
1- Alınan Sipariş Avansları	843,73	0,00
2- Alınan Diğer Avanslar		
D- Yıllara Yaygın İnşaat ve Onarım Hakedişleri	0,00	0,00
1- Yıllara Yaygın İnş.OnarımHakedişler Bedelleri		
E- Ödenecek Vergi ve Yükümlülükler	254.540,55	214.341,34
1- Ödenecek Vergi ve Fonlar	242.416,06	177.795,60
2- Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	5.843,60	4.120,17
3- Ödenecek Döner Sermaye Yükümlülükleri (Hazine .P)	6.280,89	32.088,40
4- Ödenecek Döner Sermaye Katkı Payları		0,00
5- Vadesi Geçmiş veya Ertelenmiş Yükümlülükler		
6- Ödenecek Diğer Yükümlülükler(KDV Tevkifatı)	0,00	337,17

F- Borç ve Gider Karşılıkları	0,00	0,00
1- Dönem Karı Vergi ve Diğer Yas.Yük.Karşılıkları		
2- Dönem Karının Peşin Ödenen Ver.veDiğ.Yük.(-)		
3- Kıdem Tazminatı Karşılığı		
4- Maliyet Giderleri Karşılığı		
5- Diğer Borç ve Gider Karşılıkları		
G- Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları	0,00	0,00
1- Gelecek Aylara Ait Gelirler	0,00	0,00
2- Gider Tahakkukları		
H- Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0,00	0,00
1- Hesaplanan KDV	0,00	0,00
2- Merkez ve Şubeler Cari Hesabı		
3- Sayım ve Tesellüm Fazlaları		
4- Diğer Çeşitli Yabancı Kaynaklar		
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI	314.760,59	323.896,78
II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	0,00	0,00
A- Ticari Borçlar	0,00	0,00
1- Satıcılar		
2- Alınan Depozito ve Teminatlar		
3- Diğer Ticari Borçlar		
B- Diğer Borçlar	0,00	0,00
1- Diğer Çeşitli Borçlar		0,00
2- Kamuya Olan Ertelenmiş veya Taksitlendirilmiş Borçlar		
C- Alınan Avanslar	0,00	0,00
1- Alınan Sipariş Avansları		
2- Alınan Diğer Avanslar		
D- Borç ve Gider Karşılıkları	0,00	0,00
1- Kıdem Tazminatı Karşılığı		
E- Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları	0,00	0,00
1- Gelecek Yıllara Ait Gelirler	0,00	
2- Gider Tahakkukları		
UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI	0,00	0,00
III- ÖZ KAYNAKLAR	5.856.752,88	7.119.589,99
A- Ödenmemiş Sermaye	1.000,00	1.000,00
1- Sermaye	1.000,00	1.000,00
2- Ödenmemiş Sermaye (-)		
B- Sermaye Yedekleri	0,00	0,00
1- MDV.Yeniden Değerlendirme Artışları		
C- Kar Yedekleri	0,00	0,00
1- Özel Fonlar		
D- Geçmiş Yıllar Karları	5.855.752,88	6.551.187,11
E- Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0,00	520.239,91

F- Dönem Net Karı (Zararı) (-)	217.363,30	47.162,97
1- Dönem Net Karı	695.434,23	9.752.744,74
2- Dönem Net Zararı (-)	-520.240,00	-9.705.581,77
ÖZKAYNAKLAR TOPLAMI	6.074.116,18	6.599.350,08
PASİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI	6.388.876,77	7.443.486,77

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ DÖNER SERMAYE İŞLETMESİ
KARŞILAŞTIRMALI GELİR TABLOSU

	2012 YILI	2013 YILI
A- BRÜT SATIŞLAR	7.442.133,00	9.358.086,16
1- Yurtiçi Satışlar	7.442.133,00	9.350.031,30
2- Yurtdışı Satışlar	0,00	8.054,86
3- Diğer Gelirler	0,00	0,00
B- SATIŞTAN İNDİRİMLER (-)	115.878,34	53.664,17
1- Satıştan İadeler (-)	115.878,34	27.243,79
2- Satış İskontoları (-)		
3- Diğer İndirimler (-)	0,00	26.420,38
C- NET SATIŞLAR	7.326.254,66	9.304.421,99
D- SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	1.112.647,75	1.420.779,41
1- Satılan Mamül Maliyeti (-)		
2- Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	1.112.647,75	1.420.779,41
3- Satılan Hizmet Maliyeti (-)	0,00	0,00
4- Diğer Şatışların Maliyeti (-)		
BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI	6.213.606,91	7.883.642,58
E- FAALİYET GİDERLERİ	5.948.395,63	7.208.410,79
1- Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	0,00	0,00
2- Pazarlama ve Satış Dağıtım Giderleri (-)	0,00	0,00
3- Genel Yönetim Giderleri (-)	5.948.395,63	7.208.410,79
FAALİYET KARI VEYA ZARARI	599.728,20	394.658,15
F- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR	599.728,20	394.658,15
1- İştiraklerden Temettü Gelirleri		
2- Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri		
3- Faiz Gelirleri	281.150,77	176.589,31
4- Diğer Olağan Gelir ve Karlar	318.577,43	145.999,50
5- Konusu Kalmayan Karşılıklar		
6- Menkul Kıymet Şatış Karları		
7- Kambiyo Karları		1.337,30
8- Reeskont Faiz Gelirleri		
9- Faaliyetle İlgili Diğer Olağan Gelir ve Karlar	0,00	70.732,04
G- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLARI	0,00	0,00

1- Komisyon Giderleri		
2- Karşılık Giderleri		
3- Menkul Kıymet Satış Zararları (-)		
4- Kambiyo Zararları (-)		
5- Reeskont Faiz Giderleri (-)	0,00	0,00
6- Diğer Olağan Gider ve Zararlar	0,00	0,00
H- FİNANSMAN GİDERLERİ (-)	0,00	0,00
1- Kısa Vadeli Finansman Giderleri (-)		
2- Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)		
OLAĞAN KAR VEYA ZARAR		
I- OLAĞAN DIŞI GELİR VE KARLAR	0,00	0,00
1- Önceki Dönem Gelir ve Karları	0,00	0,00
2- Diğer Olağandışı Gelir ve Karlar	0,00	0,00
J- OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLARI (-)	647.576,18	1.022.726,97
1- Çalışmayan Kısım Gider ve Zararları (-)		
2- Önceki Dönem Gider ve Zararları (-)	0,00	0,00
3- Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar (-)	647.576,18	1.022.726,97
DÖNEM KARI VEYA ZARARI	217.363,30	47.162,97
K- DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞ.YAS.YÜK.KARŞILIKLARI (-)		
DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI	217.363,30	47.162,97



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
2013 YILI PERFORMANS DENETİMİ RAPORU

İÇİNDEKİLER

ÖZET	27
DENETİMİN DAYANAĞI, AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI.....	30
DENETİM BULGU VE SONUÇLARI	31

ÖZET

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu kurumlarının stratejik yönetimi ve performans esaslı bütçe sistemini eşgüdümlü olarak uygulamaya geçirmelerini, 6085 sayılı Sayıştay Kanunu ise kurumların bu sorumluluklarından dolayı hesap verebilirliğini güvence altına almak üzere Türkiye Büyük Millet Meclisi adına Sayıştay tarafından denetlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede yürütülen performans bilgisi denetimi ile Yıldız Teknik Üniversitesi'nin temel strateji dokümanları çerçevesinde uygulamalarının başarısı değerlendirilmiş ve daha etkin bir yönetim için geliştirilmesine ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili tespitler raporlanmıştır.

2013 yılına ilişkin uygulamaları değerlendirmek üzere yürütülen denetimde, stratejik yönetiminin temel araçlarını oluşturan ve belirlenmiş yasal çerçeveye uygun olarak hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi gereken üç temel belge olan 2011-2015 dönemine ilişkin Stratejik Plan, 2013 Mali Yılı Performans Programı ve 2013 Yılı Faaliyet Raporu incelemeye konu edilmiştir.

Stratejik planda kurumsal misyon ve vizyon ile stratejik amaç ve hedeflerin uygun yaklaşımlarla, etkili ve özlü bir şekilde belirlendiği, ancak stratejik yönetimin temel araçlarının yeterince kapsamadığı; planın yıllık uygulama çerçevesini ortaya koyması gereken performans programının stratejik planla uyumlu bir şekilde hazırlanmadığı; bu programın uygulama sonuçlarının ölçülmesi, analizi ve değerlendirilmesine ilişkin bilgileri içermesi gereken faaliyet raporunun da performans programı ile ilişkilendirilmeksizin hazırlandığı; dolayısıyla stratejik yönetimin bütüncül ve etkili bir uygulamasının hayata geçirilemediği tespit edilmiştir.

Denetim sonucunda ulaşılan temel bulgu ve sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

1) Stratejik plan, performans programı, faaliyet raporunun ilgili yasal ve idari düzenlemeler çerçevesinde içermesi gereken bilgileri yeterince içermediği,

2) Stratejik amaçlarla bağlantılı olarak yeterli sayı ve nitelikte stratejik hedef, stratejik hedeflerle bağlantılı olarak yeterli performans hedefi belirlenmediği ve bu hedefler için de yeterli, ilgili ve kapsayıcı faaliyetler tanımlanmadığı için, stratejik yönetimin uygulama çerçevesinin güçlü bir şekilde tasarlanmadığı,

3) Stratejik yönetimin başarısı için önem taşıyan kaynak planlamasının sağlıklı yapılmadığı, faaliyetlerin önemli bir kısmı bütçe dışı kaynaklarla gerçekleştirilebilecek nitelikte olduğu halde, bütçe dışı kaynaklara ilişkin strateji ve politikalar geliştirilmediği, Döner Sermaye İşletmesi ve Teknopark İşletmesi Üniversitenin vizyon ve misyonunun ve aynı zamanda stratejik amaç ve hedeflerinin birçoğunun gerçekleştirilmesinde güçlü potansiyele sahip olduğu halde, bu potansiyelin strateji belgelerinde yeterince dikkate alınmadığı;

4) Performans programının çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla, mali saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayacak yetkinlikte hazırlanmadığı;

5) Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilebilmesi için büyük önem taşıyan ölçme, izleme, değerlendirme ve raporlama faaliyetlerinin sistemli bir yapıya kavuşturulmadığı, performans bilgisinin üretilmesi amacıyla gerekli veri üretme ve kayıt sistemlerinin oluşturulmadığı;

6) Performansın ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmadığı için, faaliyet raporlarında amaç ve hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığına ilişkin nitelikli bilgi sunulmadığı;

10) Akademik ve diğer alanlarda yürütülen kalite yönetimi, uluslararası akreditasyon ve standardizasyon faaliyetleri, stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde temel öneme sahip oldukları halde, stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarında bu çalışmalara hemen hiç yer verilmediği tespit edilmiştir.

Konumu ve sahip olduğu potansiyel nedeniyle ülkemizin bilgi toplumu ve bilgi ekonomisine geçişte ve toplumsal gelişmenin hızlandırılmasında önemli işlevler üstlenmesi beklenen Yıldız Teknik Üniversitesinin, vizyon ve misyon tanımlamalarında vurgulanan ve stratejik amaç ve hedeflerle çerçevesi çizilen gelecek tasarımını daha etkili bir şekilde hayata geçirmesi gerekmektedir. Bu amaçla aşağıdaki alanlarda daha fazla çabaya ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir (Bkz. Üçüncü Bölüm):

- Topluma ve ekonomiye daha fazla katkı sunmak ve bu amaçla ihtiyaç duyduğu dönüşümü gerçekleştirmek için toplum, sanayi ve piyasa ile etkili bir işbirliği ve etkileşim sağlanması,
- Bilimi insan odaklı bir yaklaşımla üretimin, kalkınmanın ve gelişmenin kaynağı haline getirmek ve “topluma duyarlı bilgi, insan ve uygulama geliştirmek” şeklinde tanımlanan misyonunu hayata geçirmek için bilim ve teknoloji üretimine odaklı araştırma faaliyetlerine ağırlık verilmesi,
- Bilimsel özerkliğin de bir koşulu olan mali özerkliği ve kurumsal yönetim kapasitesini güçlendirmek amacıyla kaynak geliştirme stratejilerine ağırlık verilmesi,
- Vizyon olarak tanımlanan “dünya üniversitesi olma” hedefini gerçekleştirmek amacıyla uluslararasılaşma stratejilerinin güçlendirilmesi,
- Üniversiteyi geleceğe daha güçlü şekilde taşımak ve çağdaş bir dünya üniversitesi olma hedefine yaklaşmak için kurumsal yönetim kapasitesinin ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi.

DENETİMİN DAYANAĞI, AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kurumlarının stratejik yönetimi ve performans esaslı bütçe sistemini eşgüdümlü olarak uygulamaya geçirmek suretiyle daha saydam, etkin ve hesap verebilir bir yönetim yaklaşımını hayata geçirmelerini zorunlu kılmıştır. 6085 sayılı Sayıştay Kanunu ise bu uygulamaların öngörülen amaç ve hedefler doğrultusunda, verimli ve etkili yöntemlerle, saydamlık ve hesap verebilirliği güvence altına alacak şekilde sürdürülmesi için Sayıştay tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi adına gerekli denetim ve incelemelerin yapılarak, sonuçlarının raporlanmasını öngörmektedir.

Bu çerçevede yürütülen performans bilgisi denetiminde temel olarak Yıldız Teknik Üniversitesi'nin 2011-2015 Stratejik Planı, 2013 Mali Yılı Performans Programı ve 2013 Yılı Faaliyet Raporu incelenerek, misyon ve vizyon tanımlamaları doğrultusunda belirlenen stratejik amaç, hedef ve göstergeler ile bunları hayata geçirmek üzere gerçekleştirilen faaliyetler ve uygulama sonuçları değerlendirilmiştir.

Denetimin temel amacı, stratejik yönetimin tüm araçlarıyla ve hesap verebilirlik ve saydamlığı güçlendirecek, kurumsal etkinliği artıracak şekilde hayata geçirilip geçirilmediği değerlendirilerek, geliştirilmesine ihtiyaç bulunan alanlarda yapılması gereken iyileştirmeler konusunda önerilerde bulunmaktır.

DENETİM BULGU VE SONUÇLARI

BULGU 1:

Stratejik yönetimin genel çerçevesinin kurgulanmasında ve bu yönetimin temel bileşenlerini oluşturan belgelerde çeşitli zaaf ve eksiklikler tespit edilmiştir.

Anayasamızın 130 uncu maddesinde üniversitelerin amacı, “milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek” şeklinde belirlenmiş, bunun araçları ise eğitim-öğretim, araştırma yayın ve danışmanlık olarak sıralanmış ve nihai amaç “ülkeye ve insanlığa hizmet etmek” şeklinde özetlenmiştir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’na göre de yükseköğretimin amacı, “yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurtiçi ve yurtdışı kurumlarla iş birliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır.”

Yıldız Teknik Üniversitesi 2011-2015 Dönemi Stratejik Planında bu çerçeveye uygun olarak Üniversitenin Vizyonu; “**Yön veren, tercih edilen, prestijli, dünya üniversitesi olmak**”, Misyonu ise; “**Topluma duyarlı bilgi, insan ve uygulama geliştirmek**” şeklinde tanımlanmıştır.

Stratejik Planda misyon ve vizyon özlü, net ve etkili şekilde tanımlanmış olup; Anayasa ve yasalarla verilen görev ve sorumlulukları, gelecek idealini ortaya koyacak ve geleceğin katılımcı tasarımına imkan sağlayacak şekilde paydaşlarına ve kamuoyuna iletildiği düşünülmektedir.

Gelecek tasarımına ilişkin stratejik planlama çalışmalarının, modern yöntem ve teknikler etkin kullanılmak suretiyle geniş bir katılımı gerçekleştirildiği; 2002 yılında başlayan stratejik yönetime geçiş süreci ve daha önce hazırlanarak uygulamaya geçirilen 2 ayrı stratejik plana ilişkin deneyimlerinden de yararlanılarak stratejik planın güçlü bir temele kavuşturulduğu anlaşılmaktadır. Ancak yönetimde verimlilik ve etkinliği, hizmetlerde kalite ve memnuniyeti artıracak, hesap verebilirliği ve saydamlığı güçlendirecek mekanizmaların etkili şekilde oluşturulması ve işletilmesi konusunda birtakım eksikliklerinin bulunduğu değerlendirilmektedir.

Stratejik Planda tanımlanan stratejik amaç (4 adet) ve hedefler (7 adet) şunlardır:

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler
Stratejik Amaç 1: Araştırma-Geliştirme Süreçlerinin İyileştirilmesi	Stratejik Hedef 1: Uluslararası düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmak.
	Stratejik Hedef 2: Başarılı ve nitelikli öğretim elemanlarına sahip olmak.
Stratejik Amaç 2: Eğitim – Öğretim Süreçlerinin İyileştirilmesi	Stratejik Hedef 3: Ulusal ve uluslararası alanda en başarılı öğrencileri YTÜ’ye çekmek ve bu öğrencilere en iyi şekilde eğitim vermek.
	Stratejik Hedef 4: Eğitim ve araştırma yapmak ve hizmet üretmek üzere stratejik ortaklıklar kurmak.
Stratejik Amaç 3: İdari ve Destek Süreçlerinin İyileştirilmesi	Stratejik Hedef 5: YTÜ mensup ve mezunlarına yönelik sosyal ve kültürel etkinlikleri artırmak.
	Stratejik Hedef 6: Çağdaş ve nitelikli bir ortam oluşturmak için altyapıyı güçlendirmek.
Stratejik Amaç 4: Uygulama ve Hizmet Süreçlerinin İyileştirilmesi	Stratejik Hedef 7: Planlama, performans değerlendirme, denetlenebilirlik ve sürdürülebilirlik ilke ve yöntemleri oluşturmak.

Tanımlanan stratejik amaçlar, Üniversitenin temel faaliyet alanlarını kapsayacak ve stratejik önceliklerin belirlenmesine uygun, kapsayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Ancak bu amaçlarla bağlantılı olarak belirlenen 7 adet stratejik hedefin Üniversitenin vizyon ve misyonunu ve stratejik amaçlarını yeterince yansıtmadığı değerlendirilmektedir. Örneğin Stratejik Amaç 4 olarak tanımlanan “Uygulama ve Hizmet Süreçlerinin İyileştirilmesi”, çok kapsamlı ve önemli bileşenleri olması gereken bir amaç olduğu halde, bu amaçla bağlantılı olarak belirlenen tek stratejik hedef, sadece planlama, performans değerlendirme, denetlenebilirlik ve sürdürülebilirlik konularında “ilke ve yöntemleri oluşturmak” ile yetinmektedir.

Stratejik planın içerik olarak stratejik yönetimin temel araçlarını yeterince kapsamadığı (örneğin gerçekçi ve etkili bir uygulamaya imkan tanıyacak kaynakların ve

izleme mekanizmalarının tanımlanmadığı); planda yer alan stratejik amaç ve hedefler, performans hedefleri ve faaliyet-projeler arasında da ilgi ve kapsayıcılık açısından yetersizlikler olduğu görülmektedir. Aynı şekilde stratejik planın yıllık uygulama çerçevesini belirlemesi gereken performans programının stratejik planla uyumlu bir şekilde hazırlanmadığı, bu programın uygulama sonuçlarının ölçülmesi ve analizine ilişkin bilgi ve değerlendirmeleri içermesi gereken faaliyet raporunun performans programı ile ilişkilendirilmeksizin hazırlandığı; dolayısıyla stratejik yönetimin tüm unsurlarıyla ve etkili bir şekilde hayata geçirilemediği anlaşılmaktadır.

Üniversite yönetiminin gerek Bologna Süreci kapsamında yürüttüğü geliştirme ve standardizasyon çalışmalarının, gerek mühendislik programlarının akreditasyonu (MÜDEK) amacıyla yaptığı iyileştirmelerin, gerekse Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde yürüttüğü kapsamlı süreç geliştirme ve yönetimde kaliteyi artırma çabalarının stratejik yönetim belgelerinde yeterince karşılık bulamaması da diğer bir eksikliklerdir.

1.2. Stratejik Plan Hakkında Değerlendirmeler

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile diğer ilgili yasal düzenlemelerde stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma uygun olarak stratejik planın üniversitenin performans hedeflemesi, performans değerlemesi ve hesap verebilirliği için temel bir araç olarak işlev görmesi gerektiği gibi, belirlenen vizyon ile uyumlu bir şekilde misyonunu gerçekleştirebilmesi, rekabete ve dış çevredeki gelişmelere duyarlı olarak kendisini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi hedefine de hizmet etmesi gerekmektedir.

2011-2015 Stratejik Planının bu işlevleri büyük ölçüde yerine getirebilecek yetkinliğe sahip olduğu düşünülmekle birlikte, birtakım zayıf ve eksik yönlerinin de olduğu değerlendirilmektedir.

1.2.1. Stratejik Planın İçeriğine İlişkin Eksiklikler

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik planda yer alması gereken hususlar genel çerçevesi ile belirlenmiş olup, buna göre kurumun sahip olduğu

kaynaklara yer verilmesi gerekmektedir. Uygulamada personel ve öğrenci sayılarına ilişkin istatistiklerin verilmesi ile yetinilmiş; fiziksel kaynaklar, teknolojik yapı ve diğer varlıklarına ilişkin verilere yer verilmemiştir. Oysa bu veriler, Üniversitenin mevcut gücünü, potansiyelini ve geleceği yönetme kapasitesini ortaya koyacağından, stratejilerin daha sağlıklı, etkili ve gerçekçi belirlenmesi için önem taşımaktadır.

Stratejik planın önemli bir diğer eksikliği, maliyet ve kaynak bilgilerini içermemesidir. Oysa stratejik amaç ve hedeflerin sağlıklı ve gerçekçi belirlenmesinin koşullarından biri de, maliyetlerinin ve tahsis edilebilecek kaynak miktarının göz önünde bulundurulmasıdır. 5018 sayılı Kanunda yer alan tanımına göre stratejik planın kaynak dağılımını da içermesi gerekmektedir. Kanun, kamu idarelerinin kamu hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmalarını zorunlu kılmıştır. Zira stratejik planın asli işlevlerinden biri, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve verimli ve etkin kullanılmasını sağlamaktır.

Stratejik Planlama Kılavuzuna göre de “Maliyetlendirme” başlıklı bir bölüme yer verilmesi ve bu bölümünde Maliyet Tablosu (Tablo 4) ile Kaynak Tablosu (Tablo 5)’na yer verilmesi gerekmektedir. Ancak Stratejik Planda bu tabloların her ikisine de yer verilmediği görülmektedir. Her ne kadar “YTÜ 2012-2015 Bütçe Tahmini” başlıklı bir tabloya yer verilmiş ve bu tabloda 2010 yılı başlangıç ödeneği, 2011 yılı bütçe teklifi, 2012-2015 yılları için de tahmini bütçe rakamları (ekonomik sınıflandırmaya göre) sunulmuş ise de, bu tablonun kaynak ya da maliyet tablosu olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. Maliyetlendirmenin stratejik amaç ve hedefler bazında yapılması ve sadece bütçe kaynakları ile sınırlı olmaması gerektiği açıktır.

Maliyet ve kaynak tablolarının, stratejik önceliklerin daha sağlıklı ve gerçekçi belirlenmesi için işlev görmesi beklenmektedir. Bu nedenle Kılavuzda yer alan Tablo 4’te maliyetlerin her bir stratejik amaç ve hedef bazında ve stratejik planın kapsadığı her bir yıl için ayrı ayrı; Tablo 5’te ise sırasıyla genel bütçe, özel bütçe, yerel yönetimler, sosyal güvenlik kurumları, bütçe dışı fonlar, döner sermaye, vakıf ve dernekler, dış kaynak, diğer (kaynak belirtilecek) şeklinde sıralanan kaynaklardan temin edilecek miktarın her bir yıl için ayrı ayrı gösterilmesi öngörülmüştür.

Kılavuza göre maliyet tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların örtüşmesi de gerekmektedir. Öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda daha düşük maliyetli stratejilerin seçilmesi, hedeflerin küçültülmesi, amaç ve hedeflerin zamanlamasının değiştirilmesi veya amaç ve hedeflerin önceliklendirilerek bazı amaç ve hedeflerden vazgeçilmesi gibi yöntemlerin izlenebileceği belirtilmiştir. Dolayısıyla stratejik planda maliyet ve kaynak tablolarına yer verilmemesi, amaç ve hedeflerin gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olup olmadıklarının saptanamamasına, maliyetlerin kaynakları aşması durumunda amaç ve hedeflere ilişkin yeni düzenleme yapılamamasına ve önceliklendirmenin sağlıklı yapılamamasına yol açmaktadır.

Stratejik planın bir diğer eksikliği de, izleme ve değerlendirme mekanizmaları ile sorumlularının belirlenmemiş olmasıdır. Stratejik planın içeriğinde “İzleme ve Değerlendirme” başlıklı bir bölüme yer verilmiş ise de, bu bölümdeki bilgilerin amacına hizmet etmekten uzak olduğu görülmektedir. Zira bu başlık altında stratejik planın uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirmesine yönelik sistem, süreç ve araçlar hakkında bilgi verilmesi yerine, önceki stratejik plan dönemine (2007-2010) ilişkin faaliyetler, her bir amaç için ve yıllar bazında ayrı ayrı gösterilmiştir. Oysa Kılavuza göre, “stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması”ni içeren izleme ile, “uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi”ni içeren değerlendirmenin nasıl gerçekleştirileceğine dair bilginin verilmesi gerekmektedir.

Kılavuzda stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanmasının yararlı olacağı ve izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştıracağı ifade edilmiştir. İzleme ve değerlendirme sürecinin kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayacağı belirtilerek, aksi halde planın uygulanmasında ve ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklar yaşanacağı ifade edilmiştir. Bu amaçla performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılması şart koşulmuş, stratejik planlama sürecinde izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik planın gözden geçirilmesi öngörülmüştür.

Özetle stratejik plan uygulamasının başarısı için ölçme, izleme, değerlendirme ve raporlama faaliyetleri hayati önemde olup; bu faaliyetlerin de planlanması, ilgili mekanizmaların ve sorumlularının belirlenmiş olması gerekmektedir.

1.2.2. Stratejik Amaç ve Hedeflere İlişkin Sorunlar

Stratejik Plan ile ilgili ikinci önemli husus, belirlenen stratejik amaçlar, stratejik hedefler, performans hedefleri ve faaliyet-projeler arasında gerekli uyum, ilgi ve kapsayıcılığın olmamasıdır. Örneğin “Stratejik Amaç 1: Araştırma ve Geliştirme Süreçlerinin İyileştirilmesi” ile bağlantılı ilk stratejik hedef, “uluslararası düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmak” şeklinde belirlenmiş, bu hedef ile bağlantılı olarak da 8 adet performans hedefi belirlenmiştir. Ancak performans hedeflerinden birçoğunun “uluslararası düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmak” ile doğrudan bir ilgisi bulunmamaktadır. “Üniversite sanayi işbirliğinin artırılması”, “TÜBİTAK’tan en fazla destek alan ilk 10 üniversite arasında yer almak”, “BAPK projelerinin bölümler arasında adil dağılımını gerçekleştirmek” şeklindeki hedefler buna örnek gösterilebilir.

Aynı şekilde Stratejik Amaç 4 ile bağlantılı Stratejik Hedef 7; “Planlama, performans değerlendirme, denetlenebilirlik ve sürdürülebilirlik ilke ve yöntemleri oluşturmak” şeklinde tanımlanmış ve 11 adet performans hedefi belirlenmiştir. Bunlar arasında;

- Üniversite arşiv sisteminin yapılanmasını tamamlamak,
- Öğrenci otomasyon sisteminin iyileştirilmesini sağlamak,
- Maaş otomasyon sistemini iyileştirmek,
- Ek ders otomasyon sistemi oluşturmak,
- Davutpaşa kampüsünde daire başkanlıkları birimlerini oluşturmak,
- Yıldız elektronik kart uygulama alanını genişletmek,
- İdari personele eğitim düzenlemek,
- Akıllı güvenlik sistemi oluşturmak,

gibi hedefler yer almaktadır.

Oysa “planlama, performans değerlendirme, denetlenebilirlik ve sürdürülebilirlik ilke ve yöntemleri oluşturmak” şeklinde tanımlanan stratejik hedef kapsamında, planlı yönetimi öne çıkaran, başarıya odaklılığı ve başarının ölçülmesini hedefleyen, Üniversiteyi tüm paydaşların denetimine açarak hesap verebilir, saydam ve katılımcı yönetimi tüm unsurları ile hayata geçirecek, uzun vadeli stratejilerle hareket ederek sürdürülebilirliği güvence altına alacak araç, ilke ve yöntemlerin ortaya konması beklenirdi. Ancak bu stratejik hedefi gerçekleştirecek alt hedefler olarak idari nitelikli birtakım iyileştirme çalışmaları sıralanmıştır.

Benzer şekilde, daha alt düzeyde tanımlanan performans hedefleri ile bağlantılı faaliyet-projeler arasında da sağlıklı bir ilgi kurulamadığı gözlenmektedir. Örneğin Performans Hedefi 1.5, “BAPK projelerinin bölümler arasında adil dağılımını gerçekleştirmek” şeklinde belirlenmiş; ilgili faaliyetler ise;

F1: BAPK tarafından desteklenen proje türlerini tanımlamak

F2: Genç araştırmacıların BAPK proje önerilerine öncelik vermek

şeklinde sıralanmıştır. Bu faaliyetler ile projelerin bölümler arası dağılımında adaleti sağlamak arasında doğrudan ilgi kurulamayacağı açıktır.

Ayrıca stratejik amaç ve hedefler ile Üniversitenin bütçe kaynaklarının verimli, ekonomik ve etkili kullanımı arasında güçlü bir bağ kurulduğu ileri sürülemez. Amaç ve hedeflerin çok önemli bir bölümü, bütçe dışı kaynaklara ya da bütçe ile ilintisi kurulamayacak faaliyetlere ilişkindir. Bu nedenledir ki performans programında faaliyetlerin büyük bölümü için bütçe değeri “0” (sıfır) olarak yer almıştır.

1.3. Performans Programının Değerlendirilmesi

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmeliğe göre performans programı, idarenin program dönemine ilişkin performans hedef ve göstergelerini, performans hedeflerine ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, idareye ilişkin mali ve mali olmayan diğer bilgileri içerecek şekilde hazırlanır. Bu programlar ayrıca çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı, mali saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayacak şekilde hazırlanmalıdır.

Stratejik yönetimin 2013 yılı uygulamalarını planlamak amacıyla hazırlanan 2013 Mali Yılı Performans Programının, Stratejik Planda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yıllık faaliyet ve uygulamaları göstermesi gerekirken, plandan kopuk bir yapı ve içeriğe sahip olduğu ve stratejik yönetim çerçevesine yeterince uygun olmadığı görülmektedir. Bu programdaki hedef ve göstergelerin uygulama sonuçlarını, hesap verme sorumluluğu ve saydamlık ilkelerinin gereği olarak ölçme, analiz ve değerlendirme suretiyle ortaya koyması gereken 2013 Yılı Faaliyet Raporunun da bu nitelikleri sağlayacak şekilde düzenlenmemiş olması nedeniyle, performans programının işlevini yerine getirmesi mümkün olamamıştır.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmeliğe göre, kamu idarelerinin performans programı hazırlıklarında Kalkınma Planı, Hükümet Programı, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan, Yıllık Program ile stratejik planların esas alınması gerekmektedir. Uygulamada söz konusu ulusal strateji belgelerinde yer alan ve performans programında değil, faaliyet raporunda “Temel Politika ve Öncelikler” başlığı altında yer verilen strateji ve hedeflerin de performans programının oluşturulmasında yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir. Faaliyet Raporunda bu bilgilere yer verilmiş olması, bunların somut araçlarla kurumsal politikalara yansıtılması ve kurum lehine sonuçlar elde edilmesine vesile kılınmasını sağlamamaktadır.

Performans Programının “II-Performans Bilgileri” bölümünde yer verilmesi gereken bilgilerin önemli bir kısmına yer verilmediği görülmektedir. Örneğin Performans Programı Hazırlama Rehberine göre bu bölümde, Performans Hedefi Tablosuna (Tablo 1) yer verildikten sonra; program döneminde ilgili performans hedefinin belirlenmesinin nedenleri ile belirlenen performans hedefinin temel politika ve öncelikler ile ilişkisi, performans hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığını değerlendirmek üzere belirlenen performans göstergeleri ile bu göstergelerin belirlenmesinin nedenleri, performans hedeflerine ulaşmak için yürütülecek faaliyetler hakkında detaylı ve açıklayıcı bilgiler, faaliyetlerin kaynak ihtiyacının nasıl tespit edildiği gibi hususlar ile açıklanmasında yarar görülen diğer hususlara yer verilmesi gerekmektedir. Ancak uygulamada buna riayet edilmemiştir.

Aynı şekilde söz konusu bölümde toplam kaynak ihtiyacı tablosuna yer verilmiş ise de, bu tabloda stratejik amaç ve hedefler bazında bir belirleme yapılmamış, bütçe kaynaklarının ekonomik kodlar düzeyindeki dağılımı gösterilmiştir.

Bu ve benzeri eksikliklerin giderilmesi için, bundan sonraki süreçte performans programlarının ilgili düzenlemelere uygun hazırlanması sağlanmalıdır.

1.4. Faaliyet Raporunun Değerlendirilmesi

Faaliyet raporunun zamanında hazırlanması ve kamuoyu ile paylaşılması, amacına hizmet etmesi açısından önemli olup, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmeliğin 11. maddesinde; özel bütçeli idarelerin ilgili mali yıla ilişkin idare faaliyet raporlarının üst yöneticiler tarafından izleyen mali yılın en geç Nisan ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanacağı ve bu raporların birer örneğinin aynı süre içerisinde Sayıştay'a ve Bakanlığa gönderileceği belirtilmiştir. Ancak 2013 Mali Yılı Faaliyet Raporunun özellikle internet sitesi aracılığıyla kamuoyuna açıklanması sürecinin yaklaşık 1 ay geciktirildiği gözlenmiştir.

2013 Mali Yılı Faaliyet Raporunda sunulan bilginin niteliği ve raporun kapsamı açısından birtakım yetersizlikler söz konusudur.

Yönetmeliğe göre "Faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler" bölümünde mali bilgiler ile performans bilgilerine detaylı olarak yer verilir. Mali bilgiler başlığı altında ise kullanılan kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, varlık ve yükümlülükler ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgilere, temel mali tablolara ve bu tablolara ilişkin açıklamalara yer verilir. Hazırlanan faaliyet raporunda ise bütçeye ve uygulama sonuçlarına ilişkin mali bilgilere yer verilmekle yetinilmiştir.

Performans bilgileri başlığı altında, idarenin stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyet ve projelerine, performans programında yer alan performans hedef ve göstergelerinin gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, diğer performans bilgilerine ve bunlara ilişkin değerlendirmelere de yer verilmesi yasal bir gereklilik olmakla birlikte, faaliyet raporu ile performans programı arasında bir bağ kurulmadığı için, bu gereklilik de yerine getirilmemiştir. Faaliyet raporunda, Yönetmelik gereği "B – Performans Bilgileri" alt başlığı altında yer alması gereken "1- Faaliyet ve Proje Bilgileri", "2- Performans Sonuçları Tablosu", "3- Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi", "4- Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi", "5- Diğer Hususlar" başlıklarından sadece ilkinde tam olarak yer verilmiş; "Performans Tablosu" başlığıyla yer

verilen tabloda performans sonuçları hakkında yeterli bilgi sunulmadığı, son 3 başlığa ise hiç yer verilmediği görülmektedir.

Yönetmelik gereği kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi bölümünde, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, organizasyon yeteneği, teknolojik kapasite gibi unsurlar açısından içsel bir durum değerlendirmesi yapılarak idarenin üstün ve zayıf yanlarına yer verilmesi gerektiği halde, bu bölümde stratejik planda yer alan “Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler” başlıklı tablo ile “Fırsatlar ve Tehditler” başlıklı tabloya aynen yer verilmesi yoluna gidildiği; “Değerlendirme” başlığı altında yer alan genel ifadelerin ise “içsel durum değerlendirme” niteliği taşımadığı görülmektedir.

Yönetmeliğe göre faaliyet raporunda “Öneri ve tedbirler” başlıklı bir bölüme de yer verilmesi ve bu bölümde faaliyet yılı sonuçları ile genel ekonomik koşullar, bütçe imkânları ve beklentiler göz önüne alınarak, idarenin gelecek yıllarda faaliyetlerinde yapmayı planladığı değişiklik önerilerine, hedeflerinde meydana gelecek değişiklikler ile karşılaşılabileceği risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere bu bölümde yer verilmesi gerekmektedir. Üniversitenin faaliyet raporunda bu bölüme yer verilmiş olmakla birlikte, içeriğinde yer alan genel nitelikli değerlendirme ve önerilerin, Yönetmelikte öngörülen analitik değerlendirme ve çıkarımlardan yola çıkarak hedeflerde gerçekleştirilmesi gereken değişikliklere, karşılaşılabilecek yeni risklere ve alınması gereken ilave tedbirlere ilişkin olmadığı anlaşılmaktadır.

Faaliyet raporunda Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu tarafından yapılan değerlendirmelere yer verilmemesi, önemli bir eksiklik oluşturmaktadır. Faaliyet raporunda, temel politika dokümanları arasında Bologna Süreci Belgeleri de sayılmasına rağmen, bu sürece ilişkin olarak yapılan faaliyetlere ve ulaşılan sonuçlara da yer verilmemiştir. Üniversitenin temel faaliyet alanı akademik çalışmalar olup, bu çalışmalarını ve bu çalışmaların kalitesini artırmaya yönelik çabalara faaliyet raporunda yer verilmemesi, raporun tam ve yeterince kapsamlı olmaması sonucunu doğurmakta, dolayısıyla saydamlık ve hesap verebilirliğe gereği gibi hizmet etmesi olanaksızlaşmaktadır.

Kamu idaresi cevabında; Üniversitenin 2011-2015 Stratejik Planının hazırlık aşamasında Kalkınma Bakanlığına gönderildiği, planın son halinin Bakanlıkça yapılan değerlendirmeler neticesinde oluşturulduğu ifade edilmiştir. Ayrıca; “Üniversitemiz 2011-

2015 stratejik planında yer alan stratejik amaç ve hedefler, performans hedefleri ve performans göstergelerinin bazılarının ölçülebilir olmaması nedeniyle; stratejik planın yıllık uygulama çerçevesini belirlemesi gereken performans programı stratejik planla uyumlu bir şekilde hazırlanamamış, yine performans programının uygulama sonuçlarının ölçülmesi ve analizine ilişkin bilgi ve değerlendirmeleri içermesi gereken faaliyet raporu da performans programı ile ilişkilendirilmeksizin hazırlanmıştır.” denilerek, Stratejik Planda ölçülemeyen göstergelerin ölçülebilir hale gelmesi amacıyla, yeni göstergeler belirlendiği ve 2014 yılında stratejik planda revizyon yapıldığı ifade edilmiştir. Keza 2016-2020 dönemine ilişkin Stratejik Plan çalışmalarının devam ettiği ve bu çalışma kapsamında gerekli iyileştirmelerin yapılacağı belirtilmiştir.

Sonuç olarak; Üniversitenin stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin tespit edilen yetersizliklerin, yürütüldüğü ifade edilen çalışmalar kapsamında giderileceği ve yeni stratejik plan döneminde bulgu ve önerilerimize konu hususların karşılanacağı anlaşılmaktadır.

BULGU 2:

Faaliyet sonuçlarının ölçülmesi, analizi ve raporlanmasında çeşitli eksiklik ve yetersizlikler tespit edilmiştir.

Stratejik yönetimin başarısını güvence altına alacak en önemli unsur, tanımlanan amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülen proje ve faaliyetlerin uygulama sonuçlarının ölçülmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi suretiyle geleceğe dönük dersler çıkarılması ve çıkarılan derslerin stratejik yönetimin esnek ve dinamik bir anlayışla sürekli geliştirilmesi için bir girdiye dönüştürülmesidir. Gelecek tasarımının dinamik bir süreç haline dönüştürülerek değişimin sürekli ve gelişmenin sürdürülebilir kılınması için, stratejik amaç ve hedefler arasında yer verilen “performans değerlendirme”, “hesap verebilirlik” ve “denetlenebilirlik” gibi ilkelerin de bir gereği olarak faaliyet sonuçlarının raporlanması özel bir önem taşımaktadır. Bunun için, stratejik plan doğrultusunda her yıl gerçekleştirilmesi planlanan amaç ve hedefler ile bunlara ilişkin proje ve faaliyetlerin, performans göstergeleri ile birlikte “Performans Programı”nda gösterilmesi, dönem sonu itibariyle uygulama sonuçlarının da ilgili göstergeler dikkate alınarak ölçülmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi; gerçekleşme durumunun analiz ve değerlendirmelerle birlikte “Faaliyet Raporu”nda şeffaf bir şekilde sunulması gerekmektedir.

Üniversitenin uygulamasında, ne hazırlanan performans programları stratejik planın bir yıllık dönemde hayata geçirilecek amaç, hedef ve faaliyet/projeler ile ilgili performans göstergelerini sağlıklı bir şekilde ortaya koymakta; ne de faaliyet raporları ilgili yıl içerisinde amaç ve hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığına ilişkin nitelikli bilgi sunmaktadır.

2.1. Performans Programının Performans Bilgisi Üretme İşlevinin Yetkinliği

2013 Mali Yılı Performans Programında, “Performans Hedefi Tabloları” başlığı altında her bir performans hedefi için göstergeler belirlenmiştir. Ancak tablolarda 2011 ve 2012 yılları için açılan gösterge sütunlarındaki değer sürekli “0” (sıfır) olarak belirtilmiştir. Performans Programı Hazırlama Rehberinde, her bir performans hedefi için Performans Hedefi Tablosuna ve bu tabloda performans göstergelerine ilişkin kısımda söz konusu performans hedefini ölçmek için belirlenen göstergelere yer verileceği; bir önceki yıl

gerçekleşme verilerinin (t-1), içinde bulunulan yıla ilişkin tahmin verilerinin (t) ve program dönemine ilişkin tahmin verilerinin ise (t+1) sütunlarında gösterileceği belirtilmiştir. Uygulamada ise 2011 ve 2012 yılı verileri için gerekli sütunlar açılmış olmasına rağmen, tüm göstergelerin önceki yıl gerçekleşme verileri sıfır (0) olarak yazılmıştır.

Belirlenen performans hedefinin yeterince anlamlı olması ve uygulama sonuçlarının sağlıklı analiz edilebilmesi için önceki dönem verileri ile birlikte ele alınması gerektiği açıktır. Örneğin “yüzde” şeklinde verilen göstergelerde, başlangıç değeri ve önceki yıl hedef ve gerçekleştirmeleri bilinmeksizin 2013 yılındaki gerçekleşme (ya da artış) oranını ortaya koymak mümkün olamayacaktır. Dolayısıyla uygulamanın yasal düzenlemelere ve bilimsel gerekliliklere uygun hale getirilmesi, gerçekçi bir stratejik yönetim sisteminin hayata geçirilebilmesi için zorunlu görülmektedir.

Performans programında performans hedefleri için belirlenen bazı göstergelerin ilgili hedefin gerçekleşme düzeyini ölçmek için uygun olmadığı; bir kısmının yetersiz, bir kısmının da ilgisiz olduğu tespit edilmiştir.

Örneğin ilk stratejik amaç ile bağlantılı “1.1. Uluslararası düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmak” hedefi için tabloda yer verilen performans bilgisi şu şekildedir:

Amaç		Araştırma-Geliştirme Süreçlerinin İyileştirilmesi			
Hedef		1.1. Uluslararası düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmak			
Performans Hedefi		Araştırma önceliklerini belirlemek ve öğretim üyelerinin ülkenin ve bölgenin ihtiyaçları doğrultusunda uluslararası düzeyde araştırma yapmalarını teşvik etmek.			
Performans Göstergeleri		Ölçü Birimi	2011	2012	2013
1	Yüksek lisans ve doktora için yurtdışına gönderilen öğretim elemanı sayısı.	Adet	0	0	20
2	Yüksek lisans ve başarılı lisans öğrencilerinin katıldığı bilimsel çalışma sayısı.	Adet	0	0	169
Faaliyetler		Kaynak İhtiyacı			
		Bütçe	Bütçe Dışı	Toplam	

1	Öğretim üyelerinin TÜBİTAK, DPT, SANTEZ ve AB projelerini takip ve teşvik etmek üzere üniversite bünyesinde bir proje destek ofisi kurmak.	0	0	0
2	Üniversite dışı kaynaklardan alınan araştırma projelerinin (TÜBİTAK, DPT, SANTEZ ve AB projelerini) arttırılmasını sağlamak.	0	0	0
3	BAPK tarafından desteklenen proje sayısının ve destek miktarının her yıl %20 artmasını sağlamak.	5.859.000	257.000	6.116.000
4	Yapılan çalışmaların patentlerini almada öğretim üyelerine destek olmak.	0	0	0
5	Yüksek lisans ve başarılı lisans öğrencilerinin bilimsel çalışmalara katılımını teşvik etmek.	0	0	0
6	Öğretim elemanlarımızın yurtdışında yüksek lisans veya doktora yapmalarını teşvik etmek.	0	0	0
Genel Toplam		5.859.000	257.000	6.116.000

Belirlenmiş olan “Yüksek lisans ve doktora için yurtdışına gönderilen öğretim elemanı sayısı (20 adet)” ve “Yüksek lisans ve başarılı lisans öğrencilerinin katıldığı bilimsel çalışma sayısı (169 adet)” şeklindeki performans göstergelerinin, “*Araştırma önceliklerini belirlemek ve öğretim üyelerinin ülkenin ve bölgenin ihtiyaçları doğrultusunda uluslararası düzeyde araştırma yapmalarını teşvik etmek*” şeklindeki performans hedefinin gerçekleşme düzeyini ölçmekte oldukça yetersiz ve hatta ilgisiz oldukları açıktır.

Bu iki göstergenin, tabloda yer verilen 6 adet faaliyetin uygulama sonuçlarının ölçülmesi için de yeterli oldukları ileri sürülemez. Keza sayılan 6 adet faaliyetin “Uluslararası düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmak” hedefi ile bağlantısının kurulmasında da güçlükler bulunmaktadır.

Ayrıca performans hedefi olan, “*Araştırma önceliklerini belirlemek ve öğretim üyelerinin ülkenin ve bölgenin ihtiyaçları doğrultusunda uluslararası düzeyde araştırma yapmalarını teşvik etmek*” ifadesinde yer alan “öncelik belirlemek”, “bölgenin ihtiyaçları...” gibi hususlar ne gösterge, ne de faaliyetlere yansıtılmıştır. Dolayısıyla sayılan faaliyetler aracılığıyla söz konusu hedefe ulaşılması ve belirlenen göstergeler aracılığıyla hedefe ulaşma derecesinin saptanması olası görünmemektedir.

Benzer uyumsuzluklar, diğer birtakım hedef ve göstergeler için de söz konusudur. Örneğin “Araştırma faaliyetlerini ve bu faaliyetlerden elde edilen ürünlerin nitelik ve niceliklerini artırmak” şeklindeki performans hedefi için gösterge “seyahat destek miktarı”

olarak belirlenmiş ve 2013 yılı için 487.720 TL bütçe başarı koşulu olarak gösterilmiştir. Sadece seyahat desteği verilmesi ile araştırma faaliyetlerini ve bu faaliyetlerden elde edilen ürünlerin nitelik ve niceliklerini artırmanın mümkün olamayacağı açıktır.

Bazı hedefler için hiç gösterge belirlenmemiş olması da, bir diğer eksikliği oluşturmaktadır. Örneğin “BAPK projelerinin bölümler arasında adil dağılımını gerçekleştirmek” hedefi için hiç gösterge belirlenmemiştir. (Bağlantılı faaliyetlerin bu hedefle ilgisinin zayıf olduğu daha önce belirtilmişti).

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda performans göstergesi; kamu idarelerince performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlar şeklinde tanımlanmış olup, bu göstergeler olmaksızın uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla stratejik yönetim döngüsünün gerçekleşmesi de söz konusu olamayacaktır.

Tüm bu eksiklikler, performans programının amacına yeterince hizmet edememesine yol açmakta; performans hedeflemesini gerçekleştirme ve performans ölçümünün altyapısını oluşturma işlevlerini sınırlamaktadır.

2.2. Faaliyet Raporunda Performans Bilgisinin Sunumuna İlişkin Sorunlar

Faaliyet raporu, stratejik yönetimin saydamlık ve hesap verebilirliğe ilişkin en önemli unsurunu hayata geçirecek temel bir belge niteliğinde olup, bu raporun işlevlerine uygun yetkinlikte hazırlanması ve kamuoyu ile paylaşılması önem arz etmektedir. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik de, faaliyet raporlarının mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanmasını zorunlu tutmaktadır. Yönetmeliğe göre bu raporlar, ilgili tarafların ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak ve yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek biçimde hazırlanır ve yer verdiği bilgilerin eksiksiz olması, faaliyet sonuçlarını tüm yönleriyle açıklaması gerekir. 2013 Yılı Faaliyet Raporunun mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak, yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek ve faaliyet sonuçlarını tüm yönleriyle açıklayacak şekilde düzenlendiği ileri sürülemez.

Faaliyet raporunda, bu raporun yaklaşık yarısını oluşturan genel bilgiler sunulduktan sonra, “Faaliyetlere İlişkin Bilgi ve Değerlendirmeler” başlıklı bölümde mali bilgilere ve performans bilgilerine yer verilmiştir. “Mali Bilgiler” başlığı altında, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin tablolarda değişik kalemler bazında yıllık gelir ve gider gerçekleştirmeleri sunulmuştur. Tablolara ve genel anlamda mali bilgilere ilişkin herhangi bir analiz ve değerlendirmeye yer verilmemiştir.

“Performans Bilgileri” başlıklı bölümde yer alan “Faaliyet Bilgileri” başlığı altında düzenlenen toplantı, seminer, kongre, sergi, konser, gösteri, çalıştay, söyleşi gibi etkinliklerin sayıları, ayrıntısına yer verilmeksizin tablo şeklinde sunulmuştur. Ardından “İndekslere Giren Hakemli Dergilerde Yapılan Yayınlar”ın sayısı tablo halinde verilmiştir. “Üniversiteler Arasında Yapılan İkili Anlaşmalar” başlığı altında ise, çeşitli amaçlarla anlaşma imzalanan yurtiçi ve yurtdışındaki üniversitelerin listesi tablolar halinde sunulmuştur. “Proje Bilgileri” kısmında da, çeşitli kaynaklardan sağlanan fonlarla yürütülen araştırma projeleri, farklı tablolar halinde sunulmuştur. Daha sonra Yapı İşleri ile İdari ve Mali İşler daire Başkanlıklarının ve Sürekli Eğitim Merkezinin faaliyetleri sıralanmıştır. Dolayısıyla performans bilgisi olarak, stratejik planda ve performans programında yer verilen amaç, hedef ve performans göstergeleri ile hiçbir bağlantı kurulmaksızın, çeşitli faaliyet verilerinin sunulması yoluna gidilmiştir.

Faaliyet raporunda, Yönetmelik gereği “Performans Bilgileri” başlığı altında yer alması gereken “Performans Sonuçları Tablosu”, “Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi”, “Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi” alt başlıklarına hiç yer verilmemesi nedeniyle, performans sonuçlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler ile genel olarak performans bilgi sisteminin değerlendirilmesine ilişkin bilgilerin sunulmadığı görülmektedir. Performans programında 2013 yılı için belirlenen hedef ve göstergelerin gerçekleştirme düzeylerinin ölçülmesi için herhangi bir mekanizma oluşturulmadığı için, faaliyet raporunda gerçekleştirme durumuna ilişkin bilgi ve değerlendirmelerin sunulması da mümkün olmamıştır.

Performans ölçümü gerçekleştirilmediği için, performans programında yer alan hedeflerden ulaşılamayanların tespiti, hedef ile gerçekleştirme arasındaki sapmanın ortaya konması, sapma nedenlerinin analiz edilerek gerekli tedbirlerin alınması ve çıkarılacak derslerin sonraki dönem planlama çalışmaları için girdiye dönüştürülmesi de söz konusu olmamaktadır.

2.3. Performans Bilgisinin Üretimine İlişkin Sistem Sorunu

Performans bilgisinin üretilmesi ve kaydedilmesi süreci ile ilgili olarak yapılan incelemede, performans bilgisinin sağlıklı bir şekilde üretilmesini ve veri kayıt sistemleri aracılığıyla kaydedilip izlenmesini sağlayacak, üst yönetim tarafından onaylanmış bir sistem kurulmadığı görülmüştür. Üniversitenin performans bilgisinin nasıl üretileceğini düzenleyen bir politika, plan ya da düzenlemesi bulunmamaktadır. Yıllar itibarıyla karşılaştırılabilir, eksiksiz, objektif ve yürütülen faaliyetlerle ulaşılan sonuçların tüm yönleriyle açıklanmasına olanak veren verilen üretilmesini sağlayacak mekanizmaların olmaması nedeniyle de, kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere ve mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanması gereken faaliyet raporlarının, bu niteliklere ve işlevlere yeterince sahip olmadığı görülmektedir.

Dolayısıyla stratejik amaç ve hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığını, belirlenmiş göstergelere göre sapmaların tespit edilmesi, ulaşılan sonuçların değerlendirilerek sapmaların nedenlerinin ortaya konulması ve tespit edilen risk ve tehditlerle mücadele amacıyla yeni politika ve stratejiler üretilmesi mümkün olamamaktadır.

Stratejik yönetimin amacına hizmet edebilmesi için hayati önem taşıyan ölçme ve değerlendirme faaliyetlerine yeterince ağırlık verilmesi ve bunun için de performans bilgisinin üretilmesini sağlayacak sistemlerin oluşturularak etkin şekilde işletilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Kamu idaresi cevabında; “Performans programı ve faaliyet raporlarındaki aksayan yönlerin kök nedeni, stratejik planın izleme değerlendirilmesinde yaşanan sıkıntılardır. Performans esaslı bütçeleme sistemine geçildiğinden beri üniversitemiz bu raporları hazırlamaya çalışmıştır ve her dönem ilgili kamu kurumlarına göndermiş ancak herhangi bir geri bildirim alınmamıştır. Sayıştay Başkanlığının hazırlamış olduğu bu rapor ise ilk olmuştur ve devam etmekte olan stratejik plan çalışmalarında dikkate alınacaktır.”

denilmiş; stratejik planda ölçülemeyen göstergelerin ölçülebilir hale gelmesi amacıyla, yeni göstergeler belirlenerek 2014 yılında stratejik planda revizyon yapıldığı belirtilmiş; geleceğe ilişkin olarak da;

“Üniversitemizde 2016-2020 dönemine ilişkin Stratejik Plan çalışmaları devam etmektedir ve 2015 yılında tamamlanması planlanmaktadır. Yeni hazırlanacak stratejik plan çalışmasında amaç, hedef ve faaliyetlerin ölçülebilir, maliyetlendirilebilir olması dikkat edilecek hususlar arasında yer almaktadır. Yeni stratejik planın izlenebilmesi ve değerlendirilebilmesi için gerekli yazılımın oluşturulması ve verilerin dikkatle belirli periyodlar ile toplanabilmesi için istatistik biriminin kurulması üniversitemizin gündeminde yer almaktadır. Böylece Stratejik Planın etkin olarak uygulamaya geçirilebilmesi sağlanacak ve stratejik plan için büyük önem taşıyan ölçme, izleme ve değerlendirme mekanizması oluşturulacaktır.

Oluşturulacak olan ölçme izleme ve değerlendirme ile performansın ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi için gerekli alt yapı tamamlanmış olacak ve faaliyet raporlarında da amaç ve hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığına ilişkin bilgiler sunulabilecektir.”

ifadelerine yer verilmiştir.

Sonuç olarak; Üniversitenin stratejik yönetim uygulamaları kapsamında faaliyet sonuçlarının ölçülmesi, analizi ve raporlanmasına ilişkin olarak tespit edilen eksiklik ve yetersizliklerin, yürütüldüğü ifade edilen çalışmalar kapsamında giderileceği ve yeni stratejik plan döneminde bulgu ve önerilerimize konu hususlarla ilgili olarak gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirileceği anlaşılmaktadır.

BULGU 3:

Stratejik yönetimin geliştirilmesi ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi amacıyla, tanımlanmış olan kurumsal vizyon ve misyon ile stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda belirli alanlara öncelik verilmesi gerektiği ve bu alanlarda daha kapsamlı çabalara ihtiyaç bulunduğu tespit edilmiştir.

9. Kalkınma Planında da ifade edildiği üzere, kamu kurumlarında stratejik yönetimin sürekli değişim yaklaşımı ile uygulamaya konulması hedeflenmektedir. Bu nedenle yükseköğretim ve bilim dünyasındaki gelişmeler, değişen toplumsal koşullar, sanayi ve ekonominin değişen ihtiyaçları gibi unsurlar göz önünde bulundurularak, stratejik yönetimin etkin, dinamik ve esnek yaklaşımlarla hayata geçirilmesi önem taşımaktadır. Bunu sağlamak için de geliştirilmesine özellikle ihtiyaç duyulan alanlara odaklanılması ve kaynak dağılımında bu alanlara öncelik verilmesi gerekmektedir.

Stratejik plan hazırlık aşamasında anket vb. yöntemlerle yapılan araştırmaların sonuçları, Üniversitenin gelişmeye ihtiyaç duyulan temel alanlarını ortaya koymuş ve bu alanlar büyük ölçüde stratejik amaç, stratejik hedef ve performans hedeflerine yansıtılmıştır. Ancak bu alanlarda yeterli kapasitenin oluşturulamaması ve gerçekleştirilen uygulamaların performansının değerlendirilmemesi nedeniyle, ulaşılan başarı düzeyinin ve alınması gereken ilave mesafenin ölçülmesi mümkün olamamaktadır.

Denetim sırasında yapılan inceleme, araştırma ve değerlendirmeler sonucu, Üniversitenin gelişmeye ihtiyaç duyduğu temel alanlar ve bu alanlarda izlenmesi gereken stratejiler ile gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülen faaliyetler şunlardır:

3.1. Toplum, Sanayi ve Piyasa ile Etkili Bir İşbirliği ve İletişimin Sağlanması

Ulusal kalkınmanın, küresel rekabet gücünün ve toplumsal gelişme hızının artması için büyük önem taşıyan bilgi toplumu ve bilgi ekonomisine geçişte üniversitemize önemli görevler düştüğü kuşkusuzdur. Tarihinden, birikiminden, sahip olduğu konumdan ve faaliyette bulunduğu ortamdan aldığı güçle Yıldız Teknik Üniversitesi, bilgi toplumuna ve bilgi ekonomisine geçişte önemli katkılar sunabilecek potansiyele sahiptir. Bu potansiyelini harekete geçirebilmek için kapsamlı ve uzun vadeli stratejilere ihtiyaç bulunmaktadır.

Üniversitelerin toplumla ve iş dünyasıyla tam bir etkileşim içinde bulunması gereği, başta Kalkınma Planı olmak üzere ilgili ulusal strateji belgelerinde de önemle vurgulanmış, bu çerçevede üniversite-sanayi işbirliği ile yerel uzmanlaşmaya dayalı üretimin desteklenmesi, Üniversite-iş dünyası işbirliği ile rekabetçi ve bilgiye dayalı ekonominin gerektirdiği özellikleri içeren ve araştırma potansiyelinin gelişmesine daha çok katkıda bulunan işgücü eğitiminin geliştirilmesi, ulusal hedefler arasında yer almıştır. Bu doğrultuda, kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanılması ve ulusal kalkınmaya en yüksek katkıyı sunması açısından da, piyasanın yüksek nitelikli işgücü talebindeki artış dikkate alınarak, öğrencilere kazandırılan bilgi ve becerilerin sürekli artırılmasını sağlayacak yaklaşımlar geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Öğrenci ve program sayısındaki artıştan ziyade, eğitimin kalitesindeki artışın önemli olduğu stratejik planda da vurgulanmıştır. Dolayısıyla eğitimin niteliğindeki artışın değişen koşullara ve piyasa talebine duyarlı şekilde planlanması ve bu amaçla yeterli kaynağın tahsis edilmesi gerekmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de özel yükseköğretim en hızlı büyüyen ve en dinamik sektörlerden biri haline geldiğinden, bu alandaki rekabetin tüm üniversitelerde ciddi bir dönüşümü zorunlu kılacağı açıktır. Bu nedenle işgücü piyasasındaki değişimler dikkatle izlenerek, talebe duyarlı yöntemlerle eğitimin tasarlanması, Üniversitenin rekabet gücünün artırılması açısından da zorunludur.

Sosyal sorumluluk ilkesi gereği ülkemizin tarihi, doğal ve kültürel mirasının korunması ve geliştirilmesi gibi alanlarda başlatılmış olan girişimlerin kurumsallaştırılarak etkin hale getirilmesinin de, Üniversitenin vizyon ve misyonunun gerçeğe dönüştürülmesine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Bilim ve Teknoloji Üretimine Odaklı Araştırma Faaliyetlerine Ağırlık Verilmesi

Bilimi insan odaklı bir yaklaşımla üretimin, kalkınmanın ve gelişmenin kaynağı haline getirmek, Üniversitenin “*topluma duyarlı bilgi, insan ve uygulama geliştirmek*” şeklinde tanımlanan misyonunun zorunlu bir gereğidir. Misyonunu etkin bir şekilde hayata geçirmesi için toplumla barışık, toplumu şekillendirmeyi değil, ona veri ve teknoloji üretmeyi görev edinmiş, yaşamı kolaylaştıran, insani gelişime girdi sağlayan bir aktör olarak konumunu

güçlendirmesi ve belirli alanlarda bir ihtisas üniversitesi olarak liderlik rolü üstlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Yenilikçilik, rekabetçi ekonomik yapının en önemli unsurlarından biri olup, yeniliklere yol açacak araştırma faaliyetleri için en büyük potansiyele sahip kurumlar, üniversitelerdir. Ancak araştırma faaliyetleri aracılığıyla bilgi ve teknoloji üreten üniversiteler ile bunları kullanacak olan sanayi ve iş dünyası arasında güçlü bir bağ kurulamaması, her iki taraf için de ciddi maliyetlere yol açmakta, ulusal kaynakların verimli ve etkin kullanılması mümkün olamamaktadır. Bu nedenle Üniversitenin bilim ve teknoloji üreten, üretimi teşvik eden, topluma dönük eğitimin yerleştirilmesi doğrultusunda sanayi ve toplum ile etkileşim içinde olan bir yapıya kavuşturulmasının temel bir öncelik olması gerektiği düşünülmektedir.

Lizbon Gündemi ve Bologna sürecinin, üniversitelerin araştırma faaliyetlerinin, ülke ekonomilerinin küresel rekabet gücünü artırmasını sağlayacak hale getirilmesini hedeflediği de dikkate alınarak, Üniversitenin araştırma politikalarının bu doğrultuda yeniden şekillendirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin dış çevresi ile ilgili gelişmeleri analiz etmesi ve stratejik yönetimin temel unsurlarının bu alandaki risk, tehdit ve fırsatların yönetimini de kapsamı gerektiği bilinmektedir. Bu amaçla bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, ekonomik ve sosyal değişim, endüstriyel alandaki eğilimler ve dünyada yaşanan gelişmelerin dikkatle takip edilmesi, özellikle bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin küresel ölçekte izlenmesi, Üniversitenin “*yön veren, tercih edilen, prestijli dünya üniversitesi olmak*” şeklinde tanımlanan vizyonunu hayata geçirmesi açısından önemli görülmektedir.

Disiplinlerarası etkileşimin artması, disiplinlerin ortak alanlarının da artmasına yol açmaktadır. Bu alandaki değişime uyum, “*disiplinlerarası program ve projelerin artırılması*”, stratejik plan hazırlık sürecinde de önemli bir ihtiyaç olarak ön plana çıkarılmıştır. Üniversitenin vizyonuna uygun olarak, bu alandaki girişimlerine süreklilik kazandırması yararlı olacaktır.

Araştırma faaliyetlerinin nicelik ve nitelik açısından geliştirilmesi için akademik kadroların eğitim ve araştırmaya odaklanmalarını sağlayacak koşulların oluşturulması önem taşımaktadır. Kalkınma Planında yer alan “Üniversitelerde desteklenen Ar-Ge faaliyetlerinin ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkı verecek şekilde tasarlanması ve bu çalışmaların bilimsel yayın dışındaki patent ve benzeri sonuçlarının da akademik yükselmede

dikkate alınması sağlanacaktır” şeklindeki hedefin de içselleştirilerek uygulamaya yansıtılması yararlı olacaktır.

3.3. Kaynak Geliştirme Stratejilerine Ağırlık Verilmesi

Üniversitenin bilimsel özerkliği ile mali özerkliği arasındaki güçlü bir bağ olduğu kuşkusuzdur. Mali özerklik ise, üniversitenin öz gelirlerinin artırılmasına bağlıdır. Stratejik yönetimin ve performans esaslı bütçe sisteminin başarısı da, stratejik amaç ve hedeflerin yeterli mali kaynakla desteklenmesine bağlı olup, bu amaçla kaynak geliştirme stratejilerine ağırlık verilmesi ve bütçedeki öz kaynak oranının artırılması büyük önem taşımaktadır.

Üniversitenin kaynak oluşturma stratejilerine ağırlık vermesi, piyasaya daha fazla açılmasına, böylelikle de piyasanın ihtiyaç ve taleplerine daha duyarlı bir eğitim ve araştırma politikası izlenmesine, sonuçta sanayiye, ekonomiye ve topluma daha fazla değer katmasına da imkan tanıyacaktır. Bu yolla finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve bütçe olanaklarının artırılması sağlanırken, eğitim kalitesinin ve araştırma kapasitesinin artması gibi dışsal faydalar da elde edilecektir. Üniversitenin gelişmesine ve sosyo-ekonomik dönüşüme katkısı nedeniyle, kaynak geliştirme çalışmalarının geri dönüşünün yüksek olduğu dikkate alınarak, bu açıdan sahip olunan yüksek potansiyelin daha etkin kullanılması gerektiği düşünülmektedir.

Kaynak geliştirme stratejilerinin ilk ve en önemli unsuru, mevcut kaynakların daha verimli, ekonomik ve etkili kullanılmasının sağlanması olup, stratejik önceliklendirme çalışmalarında ve amaç, hedef ve faaliyet tayininde girdi (maliyet), çıktı (ürün) ve sonuç (etki) analizlerinin etkin şekilde yapılması gerekmektedir.

Kaynak geliştirme potansiyelinin en yüksek olduğu alanlardan biri, döner sermaye işletmesi bünyesinde gerçekleştirilerek piyasaya sunulabilecek eğitim, araştırma, danışmanlık vb. faaliyetler olup, bu potansiyelden daha etkin yararlanılması amacıyla döner sermaye işletmesinin daha profesyonel bir yönetime ve yapıya kavuşması sağlanmalıdır.

Üniversite Teknoparkının önemli kaynaklara ve güçlü bir potansiyele sahip olduğu bilinmektedir. Teknoparkın kuruma katkısının azami düzeye çıkarılması ve sahip olduğu potansiyelden stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkin olarak yararlanılması için daha aktif bir işbirliğine ihtiyaç bulunduğu düşünülmektedir.

Kaynak geliştirme stratejileri arasında, bilimsel araştırmalara harcanan kaynakların kuruma geri dönüşünün sağlanması, dünyanın en güçlü üniversitelerde olduğu gibi mezunların desteğini artıracak yöntemler geliştirilmesi, sanayi ve iş dünyasınca yapılacak katkıların teşvik edilmesi gibi araçlar üzerinde sistemli olarak durulması yararlı olacaktır.

3.4. Uluslararasılaşma Stratejilerinin Güçlendirilmesi

Üniversitenin uluslararasılaşması ile ilgili taleplerin yoğun olduğu, stratejik plan hazırlık sürecinde kurumsal öz değerlendirme çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarından anlaşılmaktadır. Akademik birimlere yönelik ankette, Üniversitenin yetkinliklerine yönelik değerlendirmelerde;

- “Kaynaklar” kategorisi altında sıralanan 14 unsur arasında “uluslararası öğrenci sayıları” 13. sırada;

- “Paydaşlar ile İlişkiler” kategorisindeki 8 unsur arasında “uluslararası eğitim ve araştırma kurumları ile iletişim ve işbirliği” 7. sırada,

- “Eğitim ve öğretim” kategorisindeki 15 unsur arasında “uzaktan eğitim ile ulusal ve uluslararası programların yeterliliği” 15. sırada;

- “Araştırma ve geliştirme” kategorisindeki 12 unsur arasında “YTÜ’de yürütülen uluslararası proje sayısı” 12. sırada yer bulabilmiştir.

Bir başka deyişle akademik personelin Üniversitenin uluslararası yetkinlikleri hakkındaki tatmin düzeyi, soru yöneltilen alanların her birisinde ya en son, ya da sondan ikinci sırada karşılık bulmuştur. Üniversitenin “Zayıf Yönleri” arasında da ikinci sırada “uluslararası yayın ve projelerin yetersizliği” sayılmıştır. Bu analizler tek başına Yıldız Teknik Üniversitesindeki uluslararasılaşma talep ve beklentilerinin yüksek olduğunu, bu alanda güçlü bir potansiyel ve iradenin var olduğunu, ancak bu potansiyelin etkin şekilde harekete geçirilemediğini göstermektedir.

Uluslararasılaşma ile ilgili yasal ve idari düzenlemelerden kaynaklanan bazı sorunlar söz konusu ise de, bu engellerin aşılması ve sahip olunan potansiyelin etkin değerlendirilmesi amacıyla başlatılmış olan girişimlerin sürdürülmesi ve sonuca ulaştırılması, tüm üniversitelere katkı sağlayacaktır.

Üniversitenin vizyonunda ifade edildiği üzere prestijli bir dünya üniversitesi olması ve misyonunda ifade edildiği üzere topluma duyarlı bilgi, insan ve uygulama geliştirmesi için uluslararası bilimsel gelişmeleri izleyecek araçların oluşturulması ve izleme sonuçlarından araştırma politikalarının gözden geçirilmesi ve araştırmanın etkin kılınmasına için yararlanılması önem taşımaktadır.

Uluslararasılaşmanın, yurtdışındaki üniversitelerle ilişkilerin geliştirilmesi, başka ülkelerde düzenlenen kongre, sempozyum vb. etkinliklere katılınması ya da yurtdışından öğrenci getirilmesi gibi faaliyetlerle sınırlı tutulmaması gerektiği de açıktır. Özellikle yurtiçindeki kimi üniversitelerimizce başka bir ülkede sempozyum düzenlenmesinin, yabancı ülkelere seyahat dışında uluslararası bir boyut taşımadığı ve maliyeti ile getirisi arasında makul bir denge bulunmadığı bilinmektedir. Uluslararasılaşmanın en etkili ve topluma değer katan boyutu, uluslararası geçerliğe sahip etkinlikler ve ürünler ortaya konulmasıdır. Yıldız Teknik Üniversitesi, sahip olduğu birikim, tarihsel arkaplan, konum ve potansiyel itibarıyla ülkemizde bu misyonu en etkili şekilde üstlenebilecek üniversitelerimizin başında gelmektedir. Dolayısıyla Üniversitenin kendi adıyla markalaşmış uluslararası bilimsel kongreler, sempozyumlar, süreli ve süresiz yayınlar ile belirli ihtisas alanlarında öncü bir rol üstlenmesi, vizyon olarak tanımlanan “dünya üniversitesi olmak” hedefine de hizmet edecektir.

Bu amaca hizmet eden araştırma projelerinin desteklenmesi, uluslararası bilim indekslerince taranan dergi sayısının artırılması, yurtdışındaki dergilerde yapılan yayınların desteklenmesi yerine, nitelikli makalelerin üniversitenin kendi süreli yayınlarında yer almasının teşvik edilmesi ve bu yayınların uluslararası saygın bilim indekslerince taranmasının sağlanması gibi yöntemlere ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Beyin göçünün tersine çevrilmesinde Yıldız Teknik Üniversitesi gibi köklü üniversitelerimize önemli görevler düşmekte olup, stratejik hedefler arasında da yer verilen bu yöndeki çabaların Üniversitenin uluslararasılaşmasına da katkı yapacağı açıktır.

Üniversitelerin uluslararasılaşması alanındaki yapısal ve idari düzenlemelerin yetersizliği, bu alandaki faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve sonuçları hakkında hesap verebilirliği olumsuz etkilediği bir gerçektir. Bu tür düzenlemelerin amacına uygun bir şekilde hazırlanması ve hayata geçirilmesini sağlamak üzere Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı ile işbirliği yapılması yararlı olacaktır.

3.5. Kurumsal Yönetişim Kapasitesinin ve Hesap Verebilirliğin Güçlendirilmesi

Üniversitenin dönüşümünde en etkili aracın, yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi olduğu kuşkusuzdur. Stratejik yönetim araçlarının hayata geçirilmesi, kalite yönetim sistemi ve Bologna süreci gibi akademik ve yönetsel faaliyet ve süreçlerin geliştirilmesini hedefleyen çabaların da etkisiyle, kurumsal yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi yolunda önemli mesafeler alınmıştır. Üniversitenin sanayi ve iş dünyası ile ilişkilerinde hızlı bir gelişme sağlayan teknoparktaki faaliyetler, SEM'in eğitim ve danışmanlık faaliyeti, akademik birimler tarafından gerçekleştirilen danışmanlık faaliyetlerindeki hızlı artışlar, uluslararası etkileşim ve işbirliğinin artması, iç ve dış paydaşlarla etkin bir iletişim için güçlü bir altyapının oluşturulmuş olması gibi gelişmeler de bunu desteklemektedir. Ancak bu alanda da kurumun yüksek bir gelişme potansiyeline sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitede ISO 9001: 2008 standardı referans alınarak oluşturulan kalite yönetim sistemi çerçevesinde tüm birimlerde hizmet kalitesini doğrudan etkileyen süreçler gözden geçirilerek, geliştirilmesi için yazılı düzenlemeler oluşturulmuştur. Bu sistemin, stratejik yönetim sisteminin temel unsurlarını (iç kontrol dahil) da kapsayacak şekilde geliştirilmesi, akademik kalite geliştirme ve değerlendirme (ADEK, YÖDEK gibi) faaliyetlerinin de bu sistemle ilişkilendirilmesi ve Bologna Süreci (Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması Süreci) de dahil olmak üzere tüm yönetimi geliştirme çalışmalarının birbirleri ile entegre şekilde yürütülmesi, hem daha güçlü bir altyapı oluşturulmasını mümkün kılacak, hem de başarıya olan inanç ve güveni pekiştirerek amaca daha etkin ulaşılmasını sağlayacaktır.

Bilindiği üzere toplam kalitenin özü, gerekli prosedürlerin tanımlanması ve süreçlerin standart bir şekilde işletilmesinden ziyade, sürekli değişimi hedefleyen bir yönetim yaklaşımının benimsenmesini sağlamaktır. Bu nedenle değişim felsefesinin başarıyı destekleyecek tüm alanlarda somut politikalara dönüştürülmesi önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi için çeşitli alanlarda geliştirme çabalarına hız verilmesi önem taşımaktadır. Bilişim altyapısının güçlendirilmesi ve otomasyon sistemlerinin geliştirilmesi, bu alanların başında gelmektedir. Bilişim sistemine ve bilişim güvenliğine ilişkin politikaların oluşturulması ve uygulamaya konulması da, bu alanı destekleyecek önemli bir kazanım olacaktır. Aynı şekilde iletişim politikalarının, sürekli gözden geçirme ve kalite güvence sistemlerinin, sistem analizlerinin ve risk yönetim sistemlerinin geliştirilmesinin de başarı için kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Kurumsal yönetişimin güçlendirilmesi için, insan kaynakları planlaması ve yönetiminin, belirlenecek kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerle birlikte stratejik yönetimin bir unsuru haline getirilmesi de önem taşımaktadır. Zira araştırma ve eğitim faaliyetlerinin kalitesi, idari birimlerce sağlanacak destek hizmetlerinin niteliği ile doğrudan ilişkili olup, bu birimlerin geliştirilmesi ve personel yetkinliklerinin artırılması, söz konusu faaliyetlerin etkin yürütülmesine de katkı sağlayacaktır. Akademik personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi de, aynı şekilde kurumsal stratejilerin başarı koşullarından birini oluşturmaktadır ve etkili bir planlamaya ihtiyaç göstermektedir.

Dördüncü stratejik amaç ile bağlantılı stratejik hedef kapsamında yer verilen “denetlenebilirlik” ilkesi ve, “hesap verebilir, şeffaf, adil ve sorumlu kurumsal yönetim prensipleri oluşturmak ve uygulamak” şeklindeki performans hedefi doğrultusunda geliştirilmesi gereken politikalar ve atılması gereken somut adımların da, çağdaş bir dünya üniversitesi olma yolunda önemli katkılar sağlayacağı kuşkusuzdur.

Kurumsal kapasitesi, akademik yetkinliği, tarihsel birikimi ve sahip olduğu konum nedeniyle Yıldız Teknik Üniversitesi, vizyon olarak tanımladığı “bir dünya üniversitesi olma” hedefine en yakın üniversitelerimizden birisidir. Üniversitenin küresel rekabette üstünlük sağlaması ve topluma ve çevresine karşı sorumluluklarını gereği gibi yerine getirebilmesi için kendi alanında ihtisaslaşması, esnek bir müfredatla disiplinlerarası alanlarda eğitime ağırlık vererek bilgi teknolojilerinden ve eğitim alanındaki çağdaş gelişmelerden etkin şekilde yararlanması ve uluslararası işbirliğini ve üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirerek bilim ve uygulamadaki yetkinliğini sürekli geliştirmesi için kurumsal yönetişim kapasitesini sürekli güçlendirmesi büyük önem taşımaktadır.

Kamu idaresi cevabında; 2016-2020 dönemine ilişkin Stratejik Plan çalışmalarının devam ettiği ve bu çalışma kapsamında gerekli iyileştirmelerin yapılacağı belirtilmiştir.

Sonuç olarak; Üniversitenin stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin tespit edilen yetersizliklerin, yürütüldüğü ifade edilen çalışmalar kapsamında giderileceği ve yeni stratejik plan döneminde bulgu ve önerilerimize konu hususların karşılanacağı anlaşılmaktadır.

T.C. SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI
06100 Balgat / ANKARA
Tel: 0 312 295 30 00; Faks: 0 312 295 40 94
e-posta: sayistay@sayistay.gov.tr
<http://www.sayistay.gov.tr>