

Ülkemizdeki üniversite sayısı benim üniversite okuduğum döneme (1975-1980) kıyasla ciddi olarak artmış olmasına rağmen sürekli yeni üniversiteler açılıyor. Devletin üniversite açma iştahı devlet üniversitesi sayısı 100'ü geçtikten sonra epey azaldı—2011'den bu yana sadece 2 yeni devlet üniversitesi kuruldu. Fakat vakıf üniversitesi kurucularında iştah hala yüksek. Ülkedeki 71 vakıf üniversitesinin neredeyse yarısı 2009-2013 arasındaki 5 yıllık dönemde kuruldu. Benim aldığım duylara göre sırada başkaları da sıralarını bekliyor. Peki bir üniversitenin maliyeti nedir? Kampüs kaç malolur, yıllık giderler nedir, üniversiteler kar edebilir mi? Türkiye'nin en eski vakıf üniversitesinde dekanlık, 2007'de kurulmuş ve hızla büyümüş bir vakıf üniversitesinde kurucu rektörlük yaptım, ve şu anda yeni öğrenci almış olan bir vakıf üniversitesinde kurucu rektör yardımcılığı ve dekanlık yapıyorum. Ayrıca geçtiğimiz yıl yurt dışında kurulacak bir üniversite için danışmanlık yaptım. Böylelikle vakıf üniversitesi kurma ve yönetme konusunda birçok şey öğrendim. Öğrendiklerimden küçük bir bölümünü hem üniversite kurmak isteyenlere yararı olması hem de toplumun vakıf üniversitelerinin kuruluş ve işleyişi konusunda biraz daha bilgi sahibi olması amacıyla bu yazıda paylaşıyorum. Kanımca bu yazının içeriği üniversite seçmek isteyen adaylara da yol gösterici olacaktır.

Bu yazıda vakıf üniversitelerine odaklandım. Devlet üniversitesi kurulması çok farklı (ve bence daha az ilginç). Yeni bir devlet üniversitesi herhangi bir binaya bir tabela asılması ile kurulabilir. Kampüs arsasını devlet verecek, inşaatları devlet finanse edecektir. Bir tek öğretim üyesi ile program açılabilir, Yardımcı Doçent bölüm başkanı olabilir, akraba/tanıdık atamaları olabilir, yöneticiler başka üniversitelerden ödünç alınabilir. Bütçe elverdikçe kadro büyüyebilir, yeni programlar açılır, binalar yapılır, altyapı iyileştirilir. Bazen de (son açılan devlet üniversitesi örneğinde olduğu gibi) bazı kadrolara atamalar yapılır ve birkaç yıl boyunca öğrenci alınmaz. Devlet üniversite sisteminin belirli bir ekonomik rasyoneli olduğunu iddia etmek zordur çünkü ülkemizde şeffaflık ve hesap verebilirlik maalesef pek gelişmemiştir.

Üniversite kurma maliyetlerini iki ana başlık altında inceleyeceğim: sabit maliyetler ve yıllık operasyonel giderler. Yüksek öğrenim ile ilgilenen herkesin bildiği gibi üniversiteler arasında ciddi farklılıklar bulunmakta. Bu farklılıklar tabii ki maliyetlere de yansıyor—hatta maliyetler konusunda yapılan tercihler büyük ölçüde bu farklılıkları doğruyor diyebiliriz. Dolayısıyla, her maliyet kalemi için farklı yaklaşımlardan da bahsedeceğim. Porsche tasarımlı üniversite olabileceği gibi Lada tasarımlı üniversite de mümkün.

Yazıyı daha kolay okunabilmesi için fiktif bir vakıf üniversitesi kurucusu ile bir mülakat şeklinde kurgulamaya karar verdim. Kurucumuzun hedefi ise İstanbul'da içinde mühendislik, işletme, hukuk, tasarım, ve sosyal bilimler fakülteleri olan 5,000 öğrenci kapasiteli bir üniversite kurmak.

Sabit maliyetler

Kurucu: Hocam bu üniversitenin sabit yatırımları ne kadar tutar?

EE: Bir üniversitenin en bariz sabit maliyeti kampüs yatırımdır. Kampüs için iki belirgin tercih vardır: şehir içi ve şehir dışı. Şehir dışında ama şehre nisbeten yakın bir kampüsü tercih ederseniz, arsa maliyetinizin metrekaresi 1,000 TL civarında olabilir. Arsa maliyetinin düşük olduğu yerlerde büyük

bir ihtimalle altyapı eksikleri vardır ve bu eksikleri tamamlamak da ciddi bir maliyet getirecektir (\$5M - \$10M). Şehir içinde ise arsa fiyatları çok daha yüksek—metresi 5,000 TL'ye kadar çıkabilir.

Bana kaç metrekare arsa gerek?

Kaynak sorunu yoksa, öğrenci başına 30 metrekare inşaat yapmanızı öneririm. 5,000 öğrenci için 150,000 metrekare inşaat yapmanız gerekir. Alacağınızı arsanın emsali 1 ise (ki eğitim amaçlı kullanacağınızı için emlak emsali daha düşük olan bölgelerde bile 1 emsal alabilmelisiniz), 150,000 metrekarelik bir arsaya ihtiyacınız olacaktır.

Daha inşaata başlamadan 150 Milyon TL gitti diyorsun. Bunu nasıl düşürebiliriz?

Arsa masrafını düşürmenin 3 yolu var: 1) devletten tahsis almak (ki bunun için çok güçlü bağlantılarınızın olması gerekiyor, ve aslında hiçbir şeyin bedava olmadığını da unutmamalısınız), 2) şehrin çok dışına çıkmak (köprüden 80 kilometre kadar uzağa gitmeyi göze alırsanız belediyelerin de desteği ile çok ucuza arsa bulabilirsiniz), 3) öğrenci başına 30 metrekare yerine 15 metrekare inşaat yapmak. Tabii ara çözümler de var---örneğin köprüye 30-40 km mesafede bir arsa alıp emsali artırmak ve 100,000 metrekare inşaat yapmak.

Peki inşaat maliyetleri ne kadar tutar?

Kaliteli bir üniversite inşa etmek istiyorsanız, metrekare başına kaba ve ince inşaat \$700 - \$800 civarında tutar, tefriş de \$100 - \$150 civarında. Spor ve konferans salonu gibi büyük hacimler daha masraflı olur. Yani 100,000 metrekare kampüs inşaatı yaparsanız, bunun maliyeti \$90 Milyon ile \$100 Milyon arasında olur.

Bunu aşağıya çekmenin yolları var mı?

İnşaat maliyetlerini ciddi olarak düşürmek pek mümkün değil. Ama uluslararası standartlardan vazgeçecek olursanız (mesela tavanı alçaltıp, sirkülasyon alanlarını daraltırsanız, soğutma sistemi kurmaz, asansör sayısını minimumda tutarsanız) az bir miktar ucuzlayabilir. En ucuz maliyetli üniversite binası dikdörtgen bir kutudur. Mimar binaya hareket kazandırmak veya ışığı kullanmak için yüzeyde girinti-çıkıntılar yaparsa maliyet artar. Binanın en önemli maliyet kalemlerinden birisi dış yüzeydir. Ne kadar çok cam, ağaç, mermer kullanırsanız maliyet o kadar artar. Sivayı vurup geçerseniz maliyet düşer. Binanın içine yerleştirilecek büyük açık alanların (oditoryum, konferans salonu) tasarımı ve inşası daha maliyetli olur. Standart 60 ve 100 metrekarelik sınıflar ve 12 metrekarelik ofisler daha ucuza çıkar. Bunların yanında binanın içine konulacak eşyaları Çin'den ithal ederek bazı tefrişat kalemlerinde %30 gibi bir maliyet indirimi sağlayabilirsiniz. Binanın çevre dostu olması hiç önemli değil ise %1-2 gibi bir maliyet düşüşü sağlayabilirsiniz (ama bu sizin operasyonel maliyetinizi artırabilir). Özetle, çirkin bir bina yapmaya razı iseniz, metrekare maliyetini tefriş dahil \$700'e kadar düşürebilirsiniz. Daha fazla düşürmek için malzemeden çalmak gerekir.

Şehrin çok dışına çıkmak istemiyorum. Şehir içinde nasıl olur?

Kampüsün şehir dışında olmasının yerleşme açısından avantajı var tabii ama ulaşım sürekli sorun olacak. Şehir içi bir kampüste öğrenci başına 30 metrekare gibi bir lüksünüz olmaz. Spor salonu, öğrenci merkezi, konser salonu, yeşil alan gibi öğeleri ufaltmak, hatta bazılarını tamamen vazgeçmek zorunda kalırsınız. Şehir içi bir kampüste inşaatı öğrenci başına 5 metrekareye kadar düşürebilir, ve üniversitenizi 25,000 metrekarelik bir binaya sığdırabilirsiniz. (Farklı fakültelerin alan ihtiyacı farklıdır. Örneğin sadece eğitim için tıp ve mühendislikte laboratuvarlar nedeniyle öğrenci başına 10 metrekare alan gerekli iken, sosyal bilimlerde bu 1 metreye kadar düşebilir.) Maalesef İstanbul'da bu boyutlarda bina stoğu veya bu boyutta bir bina yapılabilecek arsa stoğu oldukça

küçük. Olanlar da çok pahalı. Örneğin geçen sene bir üniversite Maslak'ta 14,500 metrekarelik kaba inşaat 29 Milyon Euro verdi (metresi 2,000 Euro). Rezidanslarda apartman dairelerinin metrekaresinin \$3,000 - \$4,000 civarında satılıyor olması da size bir fikir verebilir.

Şehir içinde çok yüksek maliyetli olmayacak yaratıcı çözümler var mı?

Ne kadar yaratıcı olmak istediğinize bağlı. Mesela E5 üzerinde bir otopark satın alıp binaya çevirebilirsiniz, veya ömrü dolmuş eski bir fabrikayı veya kullanılmayan bir okulu renove edebilirsiniz. Bu tür çözümler hesaplı olur, ama buralarda akademik ortam için gereken konforu ve rahatlığı pek bulamazsınız. Ortaya çıkanın bir gecekondu üniversitesi olma ihtimali yüksektir.

Satın almak şart mı? Kiralacak?

YÖK'ün talebi binanın kendi malınız olması. Ama tabii ara çözümler var. Örneğin 5,000 metrekarelik bir bina satın alırsınız, yanındaki 15,000 metrekarelik binayı da kiralar, ve bu şekilde eğitime başlayabilirsiniz. Yeni program açma izinleri için kiraladığınız binayı parça parça satın alabilirsiniz. Siz yapmazsınız tabii ama, şöyle bir hikaye duymuşluğum var--kimse zan altında kalmasın diye biraz değiştireceğim. Kurucunun bir şirketi 20,000 metrelik kelepirci bir binayı 10 Milyona satın alır, ve kullanım hakkını 10 yıllığına vakfa devreder. Vakıf her yıl binanın renovasyonu için üniversitenin gelirlerinden 2 Milyon harcar. 10 sene sonra bina epey yenilenmiş, ve (hem emlak piyasasındaki artışlardan hem de renovasyonlardan dolayı) değerlenmiştir. Şirket binayı 10. yılın sonunda vakfa 30 Milyona satar. Ortaya çıkan 30 Milyonluk bina değerinin aslında önemli bir kısmını okulun öğrencileri ödemişlerdir. Kurucu her ne kadar "sağ cep de benim sol cep de" diye gerinse de, yapılan iş vakıf mantığına da ruhuna da aykırıdır.

Peki kiralamayalım. Ama inşaat maliyetlerini düşürmek için başka yollar var mı?

İnşaat maliyetini düşürme yolu değil ama inşaat maliyetini başka bir kaynaktan çıkarmanın yaratıcı bir yolu var, fakat hem ciddi bir sermaye gerektiriyor hem de epey sabır. Kampüs için size 100,000 metrekare gerekiyorsa arsa değeri düşük olan bir bölgeden 600,000 metrekare arsa topluyorsunuz. Arsanızın bir ucuna üniversiteyi kuruyorsunuz. Üniversite gelişip büyüdükçe etraftaki arsaları değeri artıyor. 10 sene sonra diğer 500,000 metrelik arsanıza çok amaçlı bir kompleks yapıp satıyorsunuz. Dediğim gibi, hem sermaye hem sabır gerek. Bu metod Türkiye'de en az bir defa başarı ile kullanıldı.

İnşaat dışında sabit maliyetler neler?

Üniversitenin teknolojik (fiber ağ ve sürücüler) altyapısını inşaat ile birlikte yapacağınızı varsayıyorum. Çok özel şeyler yapmadığınız sürece sınıflara konulacak teknoloji (projektör, perde, ses sistemi) çok masraflı değil. Ama laboratuvarları detaylı olarak çalışmak gerek. Örneğin en ucuz inşaat mühendisliği laboratuvarı \$1M'a mal olur ve ikinci seneye hazır olması gerek. İddialı bir inşaat mühendisliği laboratuvarı için \$5 harcarsınız. Ülkedeki en iyi inşaat mühendisliği laboratuvarı bende olsun dersiniz \$15M harcayabilirsiniz. Hangi programları açacağınızın kararını verirken laboratuvar maliyetlerini de hesaba katmalısınız. İşte bu nedenle yıllarca ülkedeki vakıf üniversiteleri sadece endüstri, bilgisayar, ve elektrik mühendisliği programları açtılar—kimya, makine, ve özellikle inşaat girmediler. Diğer büyük sabit maliyetler özel kullanım alanlarından gelir—örneğin spor salonu, kütüphane, ve (yapacaksanız) yurtlar. Sabit maliyeti artıran ama operasyon maliyetlerini düşüren (ve uzun vadede karlı olan) bir yatırım da kampüsün tüm binalarını merkezi bir noktadan ısıtıp soğutmaktır. Sabit maliyetlerin bir kısmından kurtulmanın yolu, bazı operasyonları dışarıya vermektir. Örneğin kafeteryayı bir yemek şirketine verirsiniz sabit maliyetleri de onların üstlenmesini isteyebilirsiniz. Aynı şekilde öğrenci servisleri için yapılacak bir anlaşma ile araç filonuzu küçük tutabilirsiniz.

Yıllık operasyonel giderler

Peki yıllık bütçe nasıl gerçekleşir? Herhalde ilk birkaç yıl açık veririz.

Bence en az ilk 4 yıl açık verirsiniz. Eğer tüm programları ilk yıldan açarsanız en büyük açığı ilk yılda verirsiniz, sonra bu açık yavaş yavaş kapanabilir. Ama esas önemli olan ilk yıllardaki açıklar değil üniversite dolduktan sonra yıllık bütçenin nereye oturacağı. Yani ilk 5 yıldan sonra ne olacağı. Üniversitenizin bütçesini sizin vereceğiniz stratejik kararlar belirleyecek. Bu kararların bütçe üzerindeki önemini görebilmeniz için 1,000 öğrencilik bir fakülte için basit bir bütçe modeli hazırladım. Verilmesi gereken kararlar ve benim önerdiğim başlangıç değerleri şunlar:

- **Eğitim ücreti: 30,000 TL** (Şu anda İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde lisans eğitim ücretleri üniversiteye ve programa göre 17,500 TL ile 40,000 TL arasında değişmektedir.)
- **Burs oranı: %40** (Açılış yıllarında %50-%75 arasında burs veren üniversiteler zaman içinde bu oranı aşağıya doğru çekerler ve uzun vadede hedefledikleri noktaya getirirler. Ağırlıklı ortalama burs oranı şu anda üniversitelerde %15 ile %40 arasında değişmekte.)
- **Yardımcı Doçent maaşı: 5,000 TL/ay net** (Şu anda vakıflarda Yardımcı Doçent maaşları genellikle 3,500 TL ile 7,000 TL arasında değişiyor.)
- **İdari kadro maaşları: 3,000 TL/ay net** (Bu maaşlar asgari ücret ile 15,000 TL arasında değişecektir, ama büyük çoğunluğu 2,000 – 4,000 aralığında olacaktır.)
- **İdari kadro sayısının hoca sayısına oranı: 1.2** (Oranı 1.35 olan--yani 3 hocaya 4 idari kadro düşen--okullar da vardır, 1.0'in altına düşürebilen okullar da.)
- **Öğrencilerin yılda alacağı ders sayısı: 12 ders/yıl** (Bu sayı üniversiteye ve programa göre genellikle 10 ile 14 arasında değişir. Bazı Hukuk programları Bologna sürecini gözardı ederek daha da yukarıya çıkabiliyorlar.)
- **Okutmanların verdiği ders oranı: %10** (Her üniversite bazı dersleri dışarıdan getirdiği okutmanlara veririr. Bu okutmanlar başka üniversitelerde çalışan akademisyenler de olabilirler, özel sektörden de gelebilirler. Bu oran kendisine en fazla yetebilen üniversitelerde %5'e kadar düşebilir, akademisyen sayısı az olan üniversitelerde ise %50'ye kadar çıkabilir.)
- **Okutman ders maliyeti: 5,000 TL/ders** (%20 stopaj uygulaması ile okutmanın eline 4,000 TL geçer. Şu anda bu ücret derse ve üniversiteye bağlı olarak 3,000 TL ile 6,000 TL arasındadır.)
- **Ortalama sınıf büyüklüğü: 40** (Sınıf büyüklükleri 10 öğrenciden 1,000 öğrenciye kadar değişebilir. Genellikle ortalama büyüklükler 50 civarındadır.)
- **Hocaların ders yükü: 4 ders/yıl** (Tam zamanlı akademisyenlerin ders yükü araştırma üniversitelerinde yılda 4 ders iken, araştırma programı olmayan üniversitelerde ise 10 derse kadar çıkabilir.)
- **Diğer giderler:** Maaş yükü dışında kalan giderleri basit bir şekilde tahmin edebilmek için iki parçadan oluştuklarını varsaydım: Toplam maaş yükünün %40'ı artı toplam öğrenci gelirlerinin %20'si.

Bu varsayımlar ile yıllık fakülte bütçesi şu şekilde oluşuyor:

Öğrenci sayısı	1000
Eğitim ücreti (net)	30000
YarDoç maaş	5000
İdari maaş	3000
İdari/hoca oranı	1.2
Ders sayısı/yıl	12
Okutman ders %	10%

Ort. hoca maaş	6300
Toplam ders kaydı	12000
Sınıf sayısı	300
Okutman sınıf	30
Hoca sayısı	67.5
Öğrenci/Hoca	14.81
Eğitim geliri	18,000,000

Sınıf büyüklüğü	40
Ders/Hoca (yıl)	4
Diğer gider/maaş	40%
Diğer gider/gelir	20%
Burs oranı	40%

Akademik maaş	8,123,438
İdari maaş	4,556,250
Diğer giderler	8,671,875
Toplam giderler	21,351,563
Gelir-gider	3,351,563

Detaylar için Excel dosyasına bakabilirsiniz.

Hocam modeli tam anladım diyemem ama senin bütçe yılda 3M küsur açık mı verdi?

Evet, kullandığım çıkış değerleri ile yıllık gelirin %18.6'sı kadar bir açık var, ve vakfın bu açığı kapatması gerek.

Bu bir fakülte için mi idi?

Evet, 1000 kişilik bir fakültenin açığı. Yani tüm üniversitenin açığı bunun 5 misli olabilir—diğer fakültelerin operasyonel parametrelerine (maaş, ders sayısı vs.) bağlı.

Hocam başlangıç bütçesinin giderleri çok çıktı. Ama eminim sen bu giderleri düşürmenin yollarını biliyorsundur.

Bütçedeki giderleri düşürmenin yolları bellidir, ama yapılacak her değişiklik eğitimin kalitesini etkileyecektir. Şimdi gider kalemlerini teker teker değiştirelim ve sonuçlara bakalım.

- Okutman ders oranı: Bu oranı %10'dan %11'e cikardığımızda giderler 174,000 TL azalır. Lise matematiğinizi hatırlarsanız, aslında burada gider fonksiyonunun okutman ders oranına göre türevini hesaplamış oluyoruz. Okutman oranını bir miktar artırmak okutmanların iyi seçilmesi durumunda eğitimi çok etkilemez. Fakat okutman oranı yükseldikçe tam zamanlı öğretim üyesi sayısı azalacak ve öğrenci/öğretim üyesi oranı artacaktır. Bu oranı %20'den yukarı çıkarmamanızı öneriyorum.

Hocam okutman ders sayısını iki misline çıkararak 1.74 Milyon tasarruf sağladık. Bu iyi bir başlangıç. Peki tam zamanlı hoca giderlerimizi de biraz kısabilir miyiz?

Tam zamanlı öğretim üyesi giderlerini kısmanın en az 4 farklı yolu var: 1) Maaş skalasını aşağıya çekmek, 2) Daha az Doçent ve Profesör almak, 3) Yıllık ders yükünü artırmak, 4) Sınıfları büyütme. Bunların hepsinin dezavantajları var tabii. Maaş skalasını ne kadar aşağıya çekerseniz kalifiye hoca bulmakta o kadar zorlanırsınız. Kadronun tamamı Yardımcı Doçentlerden oluşursa akademik liderlik sorunu çekersiniz. Yıllık ders yükünü artırdıkça hocaların araştırma programları zarar görür. Sınıfları büyüttükçe öğrencilerin derse katılmaları zorlaşır. Ben yine de size türev bilgilerini vereyim.

- Yardımcı Doçent maaşını 100 TL azaltırsak yıllık tasarruf 223,256 TL olur. (Araştırma görevlisi, Doçent, Profesör ve Yönetici maaşlarını Yardımcı Doçent maaşının bir indeks ile çarpımı ile hesaplıyorum. ArGör indeksi 0.6, Doçent 1.4, Profesör 1.8, Yönetici ise 2.2.) Önerim YarDoç maaşını 4,800 TL'den aşağıya çekmemeniz. Üniversitenin en önemli kaynağı hocalarıdır ve olabildiğince iyi bir kadro ile başlamak önemlidir.
- Kadronun kompozisyonunda %10 ArGör, %40 YarDoç, %30 Doç, %15 Prof ve %5 Yönetici varsaydım. Dolayısıyla başlangıç bütçesinde 3 Yönetici, 10 Profesör, 20 Doçent, 27 YarDoç, ve 7 ArGör var. Fakültede 5 program olacağını düşünürsek, Profesör ve Doçent sayılarını çok fazla düşürmek iyi fikir değil. Ama Profesör oranını %10'a, Doçent oranını da %20'ye düşürüp, YarDoç oranını %55 yaparsak başlangıç bütçesine kıyasla 708,000 TL kadar bir tasarrufunuz olur.

- Ortalama ders yükünü %10 artırırsak (yani 4 dersten 4.4 derse çıkarırsak) yıllık tasarruf 1.595 Milyon olur. Hocalara yılda 6 dersten fazla verdirerseniz araştırma programlarını yürütmeleri çok zorlaşır. Araştırma yapılmayan ve yeni bilgi üretilmeyen yere üniversite denilmez. Yönetici ve ArGör'lerin diğerlerine kıyasla daha az ders vereceğini gözönünde bulundurarak, ortalama ders yükünü 5'ten yukarıya çıkarmamanızı önereceğim.
- Ortalama sınıf büyüklüğünü %10 artırmak (hoca sayısını azaltacağından) başlangıç bütçesine kıyasla 1.614 Milyonluk bir tasarruf getirir. Fakat ortalama sınıf büyüklüğünü artırmak kolay olmaz. Hem birçok seçmeli derste öğrenci sayısı düşük olacaktır, hem de bazı programlarda toplam kontenjan sadece 30 veya 40 olacaktır.

Ders sayısını düşürmekten bahsetmedin Hocam?

Ders sayısını akademik program belirler. Bütçeyi kısmak için ders sayısını azaltmak benim değerlendirmeye alabileceğim bir alternatif değildir. Sonuçta mezun ettiğiniz öğrencinin belirli bir bilgi ve deneyim seviyesine ulaşması gerekiyor. Zaten ders sayısı ile oynarsanız hem YÖK ile hem de Bologna süreci ile sorun yaşayabilirsiniz.

Öğretim üyesi bütçesinde epey bir kesinti yapmak mümkün gibi görünüyor. Peki idari kadroda ne yapılabilir?

İdari kadronun iyi eğitilmiş, donanımlı ve deneyimli olması çok önemli. Ortalama maaşta azaltma yaparsanız üst düzey yönetici ve bazı alanlarda (mesela bilişim teknolojilerinde) kalifiye eleman bulmakta zorlanırsınız. Önerim maaşı düşürmek yerine idari eleman-öğretim üyesi oranını 1.2'den 1.0'a düşürmek olacaktır. Daha küçük ama iyi planlanmış kalifiye bir kadro ile üniversiteyi yönetmek mümkün. Bu size başlangıç bütçesine kıyasla 1 Milyonun biraz üzerinde bir tasarruf getirecektir. Fakat unutmamanız gereken bir nokta var: eğer okutman oranını ve hocaların ders yükünü artırarak hoca sayısını düşürürseniz idari kadro oranını 1.2'den 1.0'a düşürerek elde edeceğiniz tasarruf da aynı oranda düşecek ve 1 Milyonun altında kalacaktır.

Diğer giderlerde ne yapılabilir?

Model diğer giderleri basit bir formül ile hesaplıyor. Sizin yapmanız gereken kurumsal (ve tercihan vakıf üniversitesi) deneyimli bir genel sekreter alıp tüm gider kalemlerini yakından takip etmeniz olacaktır. İlk akla gelen çözümden daha hesaplı çözümler bulmak hemen her durumda mümkündür.

Gelirleri artırmak için ne yapabiliriz?

Gelirleri artırmanın 3 yolu var: Ücreti artırmak, bursları azaltmak, diğer gelirler bulmak.

- Eğitim ücretini artırırsanız bütçeye etkisini siz de kestirebilirsiniz: her 1,000 TL değişiklik bütçeye 480,000 TL olarak yansır. Fakat ücret ile üniversitenin operasyonel parametreleri arasında bir ilişki olmalı. Hocaların maaşını azaltıp ders yüklerini artırırsanız, idari kadroda kısıntı yaparsanız, belki de 30,000 yerine 28,000 gibi bir başlangıç ücreti planlamalısınız. Ücreti belirlemede çok önemli bir faktör de kampüs olacaktır. Şehir merkezinde yeni bir binada başlarsanız daha yüksek bir ücret belirleyebilirsiniz. Ama merkeze 80 kilometre uzakta bir kampüs inşa etmeye başlarsanız, daha düşük bir ücretle çıkmanız gerekebilir.
- Burs oranını %35'den aşağıya çekmemenizi önereceğim. %40 yerine %35 burs verirsiniz bütçeye etkisi 1.2M olur.
- Öğrencilerin verdikleri eğitim ücretleri dışında birçok gelir kanalı oluşturmak mümkün. Modele bunları dahil etmedim. Fakat şu örnekleri sıralayabilirim:
 - ✓ Yurtlar ciddi bir gelir kaynağı oluşturabilir, fakat yurtların sabit ve operasyonel maliyetleri yüksek olduğundan yurt işinde artışa geçmek oldukça zordur.

- ✓ Yaz okulu toplam gelirlerin %6 - %8'i arasında bir ek gelir sağlayabilir.
- ✓ Tezsiz yüksek lisans programları lisans programları kadar olmasa da bir miktar gelir sağlayabilirler. Bu programlarda ücretler genellikle lisans ücretlerinden düşüktür ve öğrenci sayısı da lisans programlarından daha azdır.
- ✓ Sürekli Eğitim Merkezi üzerinden dışarıya satılabilecek eğitimler önemli bir gelir kaynağı oluşturabilir. Bu tür eğitimleri günde 3,500 TL ile 7,000 TL arasında satmak mümkündür ve genellikle bu gelirin yarısı üniversiteye kalır.
- ✓ Kampüs kitabevinde satılan logolu ürünlerden elde edilen gelirler Amerika'da Milyonları bulabiliyor ama bu piyasa Türkiye'de daha oldukça küçük.
- ✓ Bir içecek firması ile anlaşılıp kampüste sadece o firmanın ürünlerini satmak karşılığında her satılan üründen bir miktar (0.25 – 0.50 TL) komisyon alınabilir.
- ✓ Kampüs içindeki kafeler gelirlerinin %10 ile %20'si arasında değişen komisyon oranları ile kiraya verilebilir.
- ✓ Yemekhanede yenilen öğrenci yemeklerinden ve servislerden küçük bir pay alınabilir. Bunu önermem ama yapanlar var.
- ✓ Kampüste bazı hizmetler ücretli olabilir (örneğin spor merkezinin bazı bölümleri). Bunu da önermiyorum ama yapanlar var.

Anladım. Şimdilik bu gelirleri hesaba katmadan ilerleyelim çünkü birçok belirsizlik var. Peki şu alternatifi benim için değerlendirir misin Hocam?

Okutman oranı: %20 **YarDoç maaşı: 4,800**
Ortalama ders yükü: 5 **İdari/hoca oranı: 1.0**
Burs oranı: %35 **Eğitim ücreti: 28,000 TL**
Kadro kompozisyonu: %55 YarDoç

Buyrun:

Öğrenci sayısı	1000	Ort. hoca maaş	5664
Eğitim ücreti (net)	28000	Toplam ders kaydı	12000
YarDoç maaş	4800	Sınıf sayısı	300
İdari maaş	3000	Okutman sınıf	60
İdari/hoca oranı	1	Hoca sayısı	48
Ders sayısı/yıl	12	Öğrenci/Hoca	20.83
Okutman ders %	20%	Eğitim geliri	18,200,000
Sınıf büyüklüğü	40	Akademik maaş	5,397,600
Ders/Hoca (yıl)	5	İdari maaş	2,700,000
Diğer gider/maaş	40%	Diğer giderler	6,879,040
Diğer gider/gelir	20%	Toplam giderler	14,976,640
Burs oranı	35%	Gelir-gider	3,223,360

Bu parametreler ile fakültede 48 öğretim elemanı olacak, ve öğrenci/hoca oranı 21'e yakın olacak—ki bu oldukça iyi bir oran.

Hocam senin bütçede 3.35M zarar vardı, bu bütçede ücreti düşürdüğümüz halde 3.22M artıdayız. Doğru mu?

Evet ama bu üniversite başlangıçta kurulan ile aynı seviyede değil. Ama tabii para sizin paranız, ve nasıl bir üniversite kuracağınıza sizin karar vermeniz gerek.

Hocam ben bu stratejik parametreleri beğendim. Bu parametreleri kullandığımızı varsayarsak, ve bütçenin sıfır çıkmasını hedeflersek ücreti nereye kadar düşürebiliriz?

Güzel bir soru. Geliri gidere eşitleyen eğitim ücreti 21,800 TL. Yani ücreti epey daha düşürebilirsiniz. Bunu yaparsanız hem kontenjanı doldurma ihtimaliniz hem de puanlarınız yükselir.

Hocam bir ricam daha var. Şu parametreleri de bir girer misin modele—sırf meraktan.

Okutman oranı: %50	YarDoç maaşı: 4,000
İdari maaş: 2,000	Kadro: %55 YarDoç
Ortalama ders yükü: 8	Sınıf büyüklüğü: 50
İdari/hoca oranı: 1.0	Burs oranı: %10
	Eğitim ücreti: 8,000 TL

Gireyim ama bu parametreler ile ancak yüksek lise veya dersane kurulur. Baksanıza, fakültede 5 program varsa program başına ancak 3 hoca düşüyor ki bu zaten YÖK'ün minimum şartı.

Öğrenci sayısı	1000	Ort. hoca maaş	4720
Eğitim ücreti (net)	8000	Toplam ders kaydı	12000
YarDoç maaş	4000	Sınıf sayısı	240
İdari maaş	2000	Okutman sınıf	120
İdari/hoca oranı	1	Hoca sayısı	15
Ders sayısı/yıl	12	Öğrenci/Hoca	66.67
Okutman ders %	50%	Eğitim geliri	7,200,000
Sınıf büyüklüğü	50	Akademik maaş	1,927,500
Ders/Hoca (yıl)	8	İdari maaş	562,500
Diğer gider/maaş	40%	Diğer giderler	2,436,000
Diğer gider/gelir	20%	Toplam giderler	4,926,000
Burs oranı	10%	Gelir-gider	2,274,000

Hocam akademik kaygıları bir yana bırakırsak, 8,000 TL'lik bir üniversite ile %32 kar etmek mümkün görünüyor.

Ya da şöyle bakabiliriz: standartları bu kadar düşürecek isek, eğitim ücretini de 5,000 TL'ye düşürerek vakıf üniversite sisteminde bir paradigma değişikliği yapıp "Vakıf Halk Üniversitesi" kuralım.

Hocam şimdi bunu bir kenara bırakıp bizim üniversiteye dönelim. Bahsettiğiniz 18 Milyonluk gelirleri ilk 4 yılda göremeyeceğimiz için 4 yıl boyunca açık vereceğiz, değil mi?

Sadece bu nedenle değil, aynı zamanda eğitimi İngilizce yaparsanız hazırlık okulunu da finanse etmeniz gerekecek. İlk sene alacağınız 1,000 öğrencinin belki 200'u lisansa gidecek, 800'u hazırlık okuyacak. Siz hem hazırlığa hem de lisansa hoca almak zorundasınız. Yani aynı yıl giren öğrenciler için iki farklı ünite kuracaksınız. Üstelik YÖK açılacak programlara 6 ay öncesinden hoca almanızı şart koşuyor. Yani birçok hoca 1.5 yıl boyunca hiç ders vermeyecek, ikinci akademik yıllarında ise belki bir veya 2 ders verecekler. Sistemin oturması 5 yıl alacak ve ilk 4 yıl hep açık vereceksiniz. Tahminen toplamda en az 50 Milyonluk bir operasyonel açığınız oluşacak.

Peki başlangıç döneminde ders vermeyecek olan hocalara daha az maaş vermenin yolu var mı?

Bu sizinle hocalar arasında bir konu. Belki bazı YarDoçlar 18 ay boyunca ders vermeyecekleri için daha düşük bir maaşı kabul edebilirler, ama ailesi olan hocalar için bu mümkün olmayabilir. Ayrıca sağdan soldan duyduğum ama tasvip etmediğim bazı uygulamalar var. Mesela üniversiteye katılma niyeti olmayan emekli bir öğretim üyesini veya özel sektörde çalışan doktoralı birisini asgari ücret ile,

veya yurt dışında çalışan tanıdık bir öğretim üyesini ufak bir şerefiye ile kadroda göstermek. Bunların yanında şöyle bir çözüm bence makul: yurt dışından bir yıl sonra ülkeye dönmek isteyen bir hocanın atamasını hemen yapıp kendisine bir yıl ücretsiz izin vermek.

Bir de başlangıç maliyeti var. Çıkartabilir miyiz?

İlk başta yapacağınız yatırım en az 150M TL olacak, ve ilk 4 yıl içinde en az 50M daha açık vereceksiniz. Sizin seçtiğiniz parametreler ile yılda 16 Milyon kadar bir bütçe fazlanız olacak. Yani yaptığınız yatırımın her yıl ancak %8'ini geri alabileceksiniz, ki bu ilk yatırımın faizini bile karşılamaz.

Yani bu işten para kazanılmaz mı?

İyi bir üniversite ile kazanılmaz. Para kazanmak istiyorsanız üniversite kuracağınıza inşaat işine girmenizi öneririm. Üstelik ülkemizdeki üniversite sistemi özgür ve özerk bir üniversite hedeflemiyor. Üniversitenin işi toplum sorunlarına çözüm üretmek, ve bu süreç içerisinde aykırı görüşler ortaya atılacak. Olmadık nedenlerle güçlü kişiler tarafından telefonla aranacaksınız ve sizden bir hocayı susturmanız veya bir yöneticiyi istifa ettirmeniz istenecek. Uykularınız kaçabilir.

Zaten benim esas amacım vatana hizmet ve adımı sonsuza kadar yaşatacak bir eser bırakmak. Para kazansam da o parayı yine üniversiteye yatırımım.

Çok güzel bir düşünce. Yalnız amaç vatana hizmet ise 200'e yakın üniversitesi olan bir ülkede yeni bir üniversite açmak yerine daha az bulunan bir şey yapabilirsiniz. Mesela aynı paraya birkaç tane bilim müzesi, yaratıcı teknolojiler merkezi, veya girişimcilik merkezi kurabilirsiniz.

Girişimcilik Merkezi konusunu biraz açar mısın Hocam?

Türkiye'den şimdiye kadar çıkan en büyük yeni teknoloji şirketi GittiGidiyor oldu; eBay'ın başarılı bir yerel kopyası olan bu şirket eBay'e \$220M'a satıldı. Hala 1 Milyar dolarlık bir yeni girişim çıkaramadık. Hiçbir teknoloji şirketimiz NASDAQ'da kote değil. İnsanımız Amerikalı'dan veya Avrupalı'dan daha az zeki veya daha az azimli değil. Ama girişimcilik ekosistemimiz çok zayıf ve geleceğin başarılı girişimcileri kaybolup gidiyor--maalesef maaşlı iş peşine düşüyorlar. İşte bunu değiştirmek elinizde. Düşünün, önünüze yüzlerce hevesli ve heyecanlı çocuk geliyor. Bunlardan birisi geleceğin Bill Gates'i olabilir. Hangisi olacağını bilmiyorsunuz ve hepsine (elinizden geldiğince) gereken girişimcilik destekleri veriyorsunuz. Zaman içinde bazıları öne çıkıyorlar ve kendi ayakları üzerinde durmayı başarıyorlar. 10 sene sonra da birisinin kurduğu şirket binlerce kişiye istihdam yaratmış durumda oluyor, Milyonlarca lira vergi veriyor ve piyasa değeri Milyarlar ile ölçülüyor. Ve siz kendi kendinize diyorsunuz ki "Yolun başında ben bu çocuğun yanında idim." Belki bunun gibi 10 tane, belki 100 tane genç bulacaksınız. Bunların yanında belki 1,000 genç de orta boy şirketler kurmuş olacak. Bir üniversite kurma maliyeti ile ülkeye bundan daha büyük bir katkı olabilir mi?

Sözünü ettiğim kurum bir iş kurma merkezi olarak algılanabilir. Ama aslında bundan çok daha ötesi. Bir "rüyaları gerçekleştirme üssü." Bir eğitim kurumu. Bir katta 60 bilgisayar düşünün. Ortaokul öğrencilerine okul çıkışı ve hafta sonları burada kodlama öğrettiğimizi düşünün. Her hafta yeni bir grup kodlamayı öğrenecek. İşte geleceğin girişimcilerini yetiştirmek için atılacak bir ilk adım. Bu çocukların çoğu girişimci olmayacak belki ama öğrendikleri kodlama onları daha iyi birer düşünür yapacak, ve mesleklerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak. Benzeri yetkinlik geliştirme programları (grup çalışması, sunum teknikleri, liderlik, zaman yönetimi gibi) ile lise ve üniversite öğrencileri de kariyerlerine çok daha iyi hazırlanmış olarak başlayacaklar. Bir eğitimci ülkeye bundan daha büyük bir hizmet yapabilir mi? Bir hayırsever ülkesine bundan daha büyük bir katkıda bulunabilir mi? Ülkenin bir numaralı sorununun eğitim olduğuna tümüyle inanan birisi olarak cevabım çok net. Umarım siz de benim gibi düşünürsünüz ve bu hayal gerçek olur.