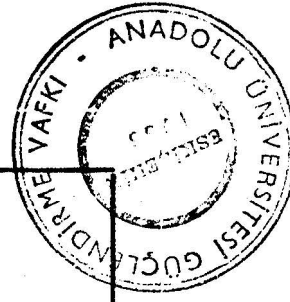




ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Serdar Ünver

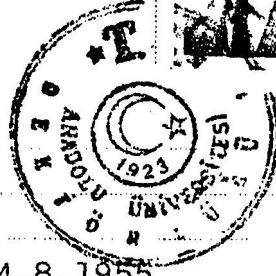
Tarih : 29.9.1986

Sayı :90

GEÇİCİ MEZUNİYET BELGESİ



Adı ve Soyadı : Serdar ÜNVER
Numarası : 81100284
Babasının Adı : İsmail Hakkı
Doğum yeri, yılı : ESKİŞEHİR - 24.8.1955
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı :
Diploma Türü : Yüksek Lisans
Mezuniyet Tarihi : 7 Temmuz 1986
Tezin Adı : Vakıflarda Bütçeleme Eğitim Sağlık ve
Bilimsel Araştırma Çalışmaları
Vakfında Bir Uygulama



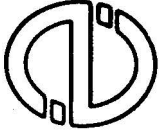
Yukarıda kimliği yazılı öğrenci Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü
İŞLETME Programından kanun ve yönetmeliklerde belirtilen bütün
şartları yerine getirerek mezun olmuştur.

Hazırlanmakta olan diploması ile sonradan değiştirilmek üzere kendisine bu
geçici mezuniyet belgesi verilmiştir.

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

Doç.Dr. Fazıl TEKİN

Prof.Dr. Yılmaz B. EKİNCİ



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

VAKIFLARDA BÜTÇELEME

Eğitim - Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları
Vakfında Bir Uygulama

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Serdar ÜNVER

Eskişehir - 1986

İ Ç İ N D E K İ L E R

G İ R İ Ő 1

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

VAKIFLAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

B i r i n c i K ı s ı m

VAKFIN TANIMI, KURULUŞU, İŞLEVLERİ

1. VAKFIN TANIMI..... 3
 1.1. Mal Varlığı..... 3
 1.2. Gaye..... 4
 1.3. Tahsis..... 4
2. VAKFIN KURULUŞU..... 4
 2.1. Vakıf Senedi..... 5
 2.2. Tescil ve İlan..... 5
3. VAKIFLARIN İŞLEVLERİ..... 6

İ k i n c i K ı s ı m

VAKIFLARDA MUHASEBE, FİNANSAL RAPORLAMA, DENETİM

1. VAKIFLARDA MUHASEBE..... 8
2. VAKIFLARDA FİNANSAL RAPORLAMA..... 9
3. VAKIFLARDA DENETİM..... 10
 3.1. İç Denetim..... 10
 3.2. Dış Denetim..... 11
 3.2.1. Vakıflar Genel Müdürlüğünün Denetimi..... 11
 3.2.2. Maliye Bakanlığının Denetimi..... 11

İ K İ N C İ B Ö L Ü M

BÜTÇELER HAKKINDA GENEL BİLGİLER

B i r i n c i K ı s ı m

BÜTÇENİN TANIMI, SINIRLARI, FONKSİYONLARI;

1. BÜTÇENİN TANIMI.....	13
2. BÜTÇENİN SINIRLARI.....	14
3. BÜTÇENİN FONKSİYONLARI.....	15
<u>3.1. Planlama.....</u>	15
<u>3.2. Programlama.....</u>	16
<u>3.3. Kontrol.....</u>	16

İ k i n c i K ı s ı m

GENEL BÜTÇE İLKELERİ VE BÜTÇENİN HAZIRLANMASI

1. GENEL BÜTÇE İLKELERİ.....	18
2. BÜTÇENİN HAZIRLANMASI.....	20
<u>2.1. Bütçenin Sorumluluğu.....</u>	21
2.1.1. Bütçe Uzmanı.....	21
2.1.2. Bütçe Direktörü.....	21
2.1.3. Bütçe Komitesi.....	22
<u>2.2. Bütçeleme Dönemi.....</u>	23
<u>2.3. Bütçeleme Basamakları.....</u>	23

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

VAKIFLARDA BÜTÇELEME

B i r i n c i K ı s ı m

VAKIFLARDA BÜTÇENİN UYGULANABİLİRLİĞİ, KAVRAMLARI,
SÜRECİ, SİSTEM MODELİ

1. VAKIFLARDA BÜTÇENİN UYGULANABİLİRLİĞİ.....	24
2. VAKIFLARDA BÜTÇE KAVRAMLARI.....	25
<u>2.1. Vakıf Bütçesi Kavramı.....</u>	26
<u>2.2. Vakıf Sorumluluk Bütçeleri Kavramı.....</u>	26
3. VAKIFLARDA BÜTÇELEME SÜRECİ.....	28
<u>3.1. Bütçenin Hazırlanması İle İlgili Organlar.....</u>	28
<u>3.2. Bütçenin Uygulanması İle İlgili Organlar.....</u>	29
<u>3.3. Bütçenin Kontrolü İle İlgili Organlar.....</u>	29
4. VAKIFLARDA BÜTÇELEME SİSTEM MODELİ.....	31
<u>4.1. Vakıf-Muhasebe-Bütçe İlişkileri.....</u>	32
4.1.1. Vakıf-Muhasebe İlişkileri.....	32
4.1.2. Muhasebe-Bütçe İlişkileri.....	34
4.1.3. Vakıf-Bütçe İlişkileri.....	35
<u>4.2. Vakıf Bütçe Sistemi Model Yapısının Olusturulması.....</u>	37
4.2.1. Koşulların Belirlenmesi.....	37
4.2.2. Varsayımların Belirlenmesi.....	38
4.2.3. Kaynakların Belirlenmesi.....	38
4.2.4. Grupların Belirlenmesi.....	38
4.2.5. Modelin Belirlenmesi.....	39

İ k i n c i K ı s ı m

VAKIFLARDA HAZIRLANACAK BÜTÇELER

1. GENEL (ANA) BÜTÇELER.....	43
2. GELİR/GİDER BÜTÇELERİ.....	44
<u>2.1. Gelir Karakterli Bütçeler.....</u>	46
2.1.1. Açıklamalar.....	46
2.1.2. Yardımcı Gelir Bütçeleri.....	48
<u>2.1.2.1. Yasal Olarak Tahsis Edilen Gelirler.....</u>	48
<u>2.1.2.2. Amaçlara Yönelik Faaliyet Gelirleri.....</u>	48
<u>2.1.2.3. Diğer Gelirler.....</u>	50
<u>2.2. Gider Karakterli Bütçeler.....</u>	51
2.2.1. Açıklamalar.....	51
2.2.2. Yardımcı Gider Bütçeleri.....	54
<u>2.2.2.1. Kısıtlayıcı Özellikteki Giderler.....</u>	54
<u>2.2.2.2. Amaçlara Yönelik Faaliyet Giderleri.....</u>	56
<u>2.2.2.3. Diğer Giderler.....</u>	58
3. PRO-FORMA TABLOLAR.....	59
<u>3.1. Bro-forma Bilanço.....</u>	61
<u>3.2. Pro-forma Fonlar Tablosu.....</u>	62

Ü ç ü n c ü K ı s ı m

VAKIF BÜTÇE SİSTEMİNİN KONTROLÜ

1. BÜTÇE SORUMLULUK RAPORLARI.....	63
2. BÜTÇE FARKLARININ ANALİZİ.....	65
U Y G U L A M A (Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı)	
S O N U Ç.....	67
Y A R A R L A M I L A N K A Y N A K L A R	x
E K L E R	I

G İ R İ Ő

Sosyal Devlet kavramının doğmasından sonra, Devletin kendi vatandaşlarına sunmakla yükümlü bulunduğu sosyal nitelikteki kamu hizmetlerini tarih boyunca kendisine vazife bilmiş vakıfları bugünün bilim ve rileri ile çeşitli yönlerden incelemek ve araştırmak artık çok gerekli bir mesele haline gelmiştir(1).

İslam-Türk kültür hayatı ve sosyal yapısı içinde özel bir yeri ve önemi olan vakıf müessesesi son yıllarda yoğun tartışmalara konu olma-ya başlamıştır. Burada, şüphesiz ekonomik kalkınmaya paralel olarak giderek gelişen Haldingleşme hareketi ile bütünleşerek büyüyen yapısal değişimin de önemli etkisi bulunmaktadır(2).

Modern ekonominin ise, karmaşık ve dinamik yapıda olması, İşletmelerin olduğu gibi vakıfların yönetiminde de bilimsel tekniklerin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Bütçeler de yakın zamanlarda adı geliştirilmiş yaygın bilimsel yönetim araçlarından birisi olduğundan vakıf didinmelerinin planlanması, koordinasyonu ve kontrolü maksatlarıyla kullanılmaktadır(3).

Hesap planları, işlevleri ve senetleri itibariyle büyük hacımlı vakıflar için yararlı olacağına inandığımız çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

-
- (1) Nazif ÖZTÜRK, Mense'i ve Tarihi Gelişimi Açısından Vakıflar, Vakıflar Genel Müdürlüğü Ya., Ankara , 1983, s.25.
 - (2) Davut AYDIN, Vakıflar ve Finansal Raporlama, İ.İ.B.Fak. (kollegyum Tebliği), Kasım-1982, s.1.
 - (3) İlhan CEMALCILAR, İşletme Bütçeleri, E.İ.T.İ.Akd.Ya., No.24-2, Eskişehir, 1964, s.1.

Birinci bölümde vakıflar hakkında, başvuranların bilgi edinebileceği konular genel ve öz bir sınıflama içerisinde ele alınarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise; Bütçeler hakkında öncelikle verilmesi gerekli bilgiler, genel başlıklar itibariyle düzenlenerek izah edilmeye çalışılmıştır.

Son bölümde ise; Vakıf müesseseleri ile bütçelerin ilişkileri kurulmaya çalışılmış, bütçelerin vakıflar için ne derece gerekli olduğu açıklanarak hazırlanması gerekli olan bütçeler ortaya konularak vakıf bütçe sisteminin işletme bütçelerinden ayrıcalıkları izah edilmiş ve. çalışmamız Anadolu Üniversitesi vakıfları içerisinde önemli bir yeri bulunan Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfında yapılan bir uygulama ile pekiştirilmiştir.

Ayrıca bu çalışmanın içeriği hakkında şunu da söylemek yerinde olacaktır ki; bütçeler hakkında verilen genel bilgiler aynı zamanda vakıf bütçeleri hakkında verilecek olan bilgilerle aynı paralelde olduğundan ikinci ve üçüncü bölümün bölümün beraberce incelenmelerinde yarar vardır.

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

VAKIFLAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

B i r i n c i K ı s ı m

VAKFIN TANIMI, KURULUŞU, İŞLEMLERİ

1. VAKFIN TANIMI

Genel bir tarifile vakıf " Bir malın sahibi tarafından kendi rızası ve iradesi ile şahsi mülkiyetinden çıkartılarak, belirli şart ve gaye ile bir hayır hizmetine ebediyen tahsis edilmesidir(4).

Medeni Kanun'da ise, Vakıf, başlıbaşına mevcudiyeti haiz olmak üzere bir malın belli bir gayeye tahsisi olarak tanımlanmıştır(5). Aynı maddenin ikinci bendinde, vakfedilen malın bütün veya gerçekleşmiş veya gerçekleşeceği anlaşılan her türlü gelirin veya ekonomik hakların belli bir gaye için vakfedilebileceği hükmü yer almaktadır.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, vakfın vücut bulabilmesi için üç temel unsurun birarada bulunması zorunludur. Bunlar; Mal varlığı, Gaye ve tahsis unsurlarıdır(6).

1.1. Mal Varlığı

Vakfın temel unsurlarından birisi mal varlığıdır. Mal varlığı Medeni Kanununun 73. Maddesinde belirtildiği gibi, gerçekleşmiş bir gelir ya da gelir getirici bir varlık veya ekonomik değerli bir hak olabilir,

(4) Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Vakıf Özel İhtisas Komisyonu Raporu, T.C. Başbakanlık D.P.T. Ya. No.1899, Ankara, 1983, s.34.

(5) Kemal OĞUZMAN-Şener AKYOL, Medeni Kanun-Borçlar Kanunu ve İlgili Kanunlar, Tüzükler, Yönetmelikler, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1967, s.30.

(6) AYDIN, s.2-4.

Yasal olarak mal varlığının büyüklüğü konusunda genel olarak bir sınırlama yoktur.

Ancak, vakıfların vergi muafiyeti alabilmeleri için en az 30 milyon ₺. mal varlığına ve bağışlar dışında 3 milyon ₺. yıllık gelire sahip bulunması gerekmektedir.

1.2. Gaye

Vakfın oluşmasının ikinci ana unsuru gayedir. Medeni Kanununun 73. ve 75. Maddesi, gayenin önceden belirlenip tescil edilmesini şart koşmaktadır. Gayenin vakıf senedinde açık bir şekilde gösterilmesi zorunludur. Ancak, Kanunun hükümlerine, ahlâkî ve millî menfaatlere aykırı, imkânsız gayelerle, siyasal düşünce ya da belirli bir ırk veya cemaati desteklemek gayeleriyle vakıf kurulması yasaklanmıştır.

1.3. Tahsis

Vakıfa vücut veren üçüncü unsur tahsistir. Bu, mal varlığı ile gayeyi birbirine bağlamaktadır. Vakıf senetlerinde, mal varlığının tümü belli bir gayeye, örneğin eğitim, sağlık ve bilimsel araştırma çalışmalarına tahsis edilerek, mal varlığı-gaye, başka bir deyişle amaç-araç ilişkisi oluşturulmaktadır.

2. VAKFIN KURULUŞU

Medeni Kanununun değişik 74. Maddesi uyarınca;

" Vakıf; resmi senetle veya vasiyet yoluyla kurulur ve vakfedenin ikâmetgâhı asliye mahkemesi nezdinde tutulan sicile tescil ile tüzel kişilik kazanır. Mahkeme, tescil hususunu Vakıflar Genel Müdürlüğü'ndeki merkezi sicile kaydolunmak üzere re'sen tebliğ eder(7).

(7) Hıfzı Veldet VELİDEDEOĞLU, Türk Medeni Kanunu, Türk Dil Kurumu Ya. Ankara, 1975, s.34.

Görüldüğü gibi tek taraflı bir irade beyanı ile kurulacak vakıfların biçim koşulları vakıf senedi ve tescilden oluşmaktadır. Bu koşullar şöyle açıklanabilir(8):

2.1. Vakıf Senedi

Vakıf senedi resmi senet veya vasiyet olmak üzere iki şekilde düzenlenebilir. Vakfeden sağlığında hüküm doğurmak üzere vakıf kurmak isterse bunu ancak resmi senet ile noterden yapabilir. Öte yandan bir kimse kendi ölümüne bağlı olarak resmi, kendi el yazısı veya sözlü vasiyet yoluyla vakıf kurabilir(Medeni Kanun Md. 478-488).

Vakıf senedinde vakfın amacının ve bu amaca tahsis edilen mal varlığının, vakfın organlarının, teşkilâtının, ikâmetgahının ve de isminin gösterilmesi gerekir(Medeni Kanun Md.75).

2.2. Tescil ve İlan

Vakıf, vakfedenin ikâmetgahı asliye mahkemesi nezdinde tutulan sicile tescil ile tüzel kişilik kazanır(Medeni Kanun Md.74/5).

Resmi senetle kurulan vakıflarda vakfedenin ölmesi halinde mirascılardan birisi tarafından tescil talebinde bulunulabilir. Vakıf senedinin düzenlenmesini takip eden üç ay içerisinde vakfeden ya da ölümü halinde mirasçı tarafından tescil talebinde bulunulmamış veya vakfeden tüzel kişiliğe sahip olupta bu süre içerisinde infisah etmiş ise vakfın tescili hususundaki başvurma Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından yapılır (Tüzük Md.5/2).

Vasiyet yoluyla kurulan vakıflarda vakfedenin mirascısı veya vakfeden tarafından mirası resmen idare etmekle görevlendirilmiş kişi tescil talebinde bulunabilir(Tüzük Md. 5/3).

Vakfın tescili hususundaki başvurular vakfedenin ikametgâhı asliye mahkemesinde yapılır (Tüzük Md.5/4).

Mahkeme, evrak üzerinde ve gerekirse vakfedeni ve diğer ilgilileri dinlemek suretiyle inceleme yaparak vakfın tesciline karar verir(Tüzük Md.5/5).

Mahkeme siciline tescil edilen vakıf, tescil ile tüzel kişilik kazanır(Tüzük Md. 8).

Mahkeme tescile veya tescil talebinin reddine dair verdiği kararı Vakıflar Genel Müdürlüğüne re'sen tebliğ eder(Tüzük Md.9).

Tescile ve tescil talebinin reddine ilişkin kararla karşılaşan Vakıflar Genel Müdürlüğü iki ay içerisinde temyiz yoluna başvurabilir (Tüzük Md. 10).

Tescil kararının temyiz edilmemesi veya temyiz edilen kararın Yargıtayca tastiki halinde Vakıflar Genel Md.'lüğü o vakfı merkezi sicile kaydeder (Tüzük Md. 11).

Merkezi sicile kaydedilen vakıf, Resmi Gazete ile ilan edilir (Tüzük Md. 13).

3. VAKIFLARIN İŞLEVLERİ

Şimdiye kadar kurulmuş, sayısının henüz kesinlik kazanmadığı, ancak, yurt düzeyinde ellibinin üstündeki vakfın yerine getirmeye çalıştığı hizmetleri on grupta toplamak mümkündür(8):

- i - Eğitim-Öğretim (Halk eğitimi ve moral eğitimi dahil),

(8) Dini, Hayri ve Kültürel Yönleriyle Vakıflar, T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü Ya., Ankara, 1983,s.4.

- ii- Sanat ve Kùltür,
- iii- Sağlık ve Sosyál Yardım Hizmetleri,
- iv- Spor ve kùltür-fizik,
- v- Sosyál Hizmetler,
- vi- Ulaştırma hizmetleri,
- vii- İktisadi ve İmarat hizmetleri,
- viii- Milli Savunma hizmetleri,
- ix- Hayratların koruma ve bakımı,
- x- Dini hizmetler,...

Vakıflar yukarıda sayılan bu işlevleri yerine getirirlerken, gerekli yönetim organlarının çalışmalarına başvururlar. 903 sayılı kanunun 77. Maddesi; " Vakfın bir idare uzvunun bulunması zorunludur. Vakfeden, bundan başka lüzumlu göreceği diğer uzuvları vakıf senedinde gösterebilir.." demek suretiyle yönetim organını zorunlu tutmuş ve fakat diğer organları (danışma kurulu, kurucular meclisi vb...) isteğe bağlı bırakmıştır.

Vakfeden yalnızca kendisini de yönetici olarak gösterebileceği gibi; ister birden fazla kişiden yönetim kurulunu eluşturur, isterse başka bir tüzel kişiye yönetim görevini verebilir(9).

(9) Ahmet İŞERİ ve Diğerleri, Vakıflar ve Sorunları, Vehbi Koç Vakfı Ya. No.1, Ankara, 1975, s.214.

İ k i n c i K ı s ı m

VAKIFLARDA MUHASEBE, FİNANSAL RAPORLAMA, DENETİM

1. VAKIFLARDA MUHASEBE

Bilindiği gibi muhasebe, işletme içinde oluşan ve para ile ifade edilebilen olaylarla ilgili bilgileri kayıtlama, sınıflama, özetleme ve sonuçları analiz ederek yorumlayarak ilgili kişi ve kurumlara sunma olarak tanımlanmaktadır(10).

Türkiye'de vakıfların tuttukları defterlerde henüz bir birlik olmadığı görülmektedir. Kimi vakıflar hâla işletme esasına göre defter tutarlar-ken kimileri de bilanço esasına göre muhasebelerini yürütmektedirler. Bu hususda en son düzenleme 30.7.1982 Tarihli Resmi Gazetede yayınlanan tüzük değişikliği ile yapılmıştır.

Söz konusu tüzüğün, tutulacak defterler, bilanço düzenleme ve ilan zorunluluğu başlığını taşıyan maddesinde;

" 213 sayılı VUK'nun 117. MD.'nin 5. bendi hükmüne göre, işletme hesabı esasına göre defter tutmalarına izin verilenler dışında kalan vakıflar bilanço esasına göre defter tutarlar ancak, yapılarının gereği bilanço esasına göre defter tutmalarına imkan veya gerek görülmeyenlerin işletme hesabı esasına göre defter tutmalarına Vakıflar Genel Müdürlüğünce izin verilebilir. Yeni kurulan vakıflar ise, tescili izleyen en geç bir yıl içerisinde Vakıflar Genel Müdürlüğünce yapılacak teftişe kadar işletme hesabı esasına göre defter tutabilirler" denmektedir.

Aynı maddede ayrıca " Bakanlar Kurulu, vergi muafiyeti tanıdığı vakıflara;yalnız bilanço esaslarına göre defter tutarlar" hükmünü getirmiştir.

(10) Özgül CEMALCILAR, Genel Muhasebe; Teknik İlkeler ve Uygulama, E.İ.T.İ. Akademisi Ya. No.-, Eskişehir, 1975, s.9.

Öte yandan vakıf yöneticileri her takvim yılı başında işletme hesabı esasına göre defter tutuyorlarsa hesap özetlerini yeni yılın ilk üç ayı, bilanço esasına göre defter tutuyorlarsa bilanço ve kâr/zarar hesaplarını yeni yılın ilk altı ayı içerisinde uygun mahalli araçlarla ilan etmek zorundadırlar. Aynı zamanda hesap özeti ve bilanço ile kar/zarar hesaplarının Vakıflar Genel Müdürlüğüne gönderilmesi gerekmektedir(11).

Vakıflar faaliyetlerini muhasebeleştirirlerken hesap planlarında bünyelerine uygun hesap isimlerini seçerek kullanmaları mümkündür. Fakat vakıflar arasında değişik hesap isimleri kullanmalarından dolayı karşılaştırmalar yapmada, ilgililere açıklamalar yapmada ve raporlamada bir çok aksaklıklar doğmaktadır. Şunu da belirtmek yerinde olacaktır ki, vakıflar muhasebe sistemlerinde genel kabul görmüş muhasebe prensiplerini uygulayacaklardır.

2. VAKIFLARDA FİNANSAL RAPORLAMA

Muhasebenin kayıt ve sınıflama suretiyle topladığı bilgilerin çeşitli amaçlarla kullanılmasına olanak vermek için özetlenerek gösterilen tablolara "Mali tablolar" denir(12).

Kâr amacı gütmeyen, sosyal amaç güden kuruluşlar olarak vakıflarda meydana gelen mali karakterdeki bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, özetlenmesi ve finansal tablolar biçiminde ilgililere sunulması gerekir(13).

Söz konusu vakıf finansal tablolarının amacı da, vakıf amaçlarına ulaşmada kaynak yönetiminin etkinliğini değerlendirmek için ilgililere yararlı

(11) AYDIN, s.24-25.

(12) Sabri BEKTÖRE-Ferruh ÇÖMLEKÇİ, Mali Tablolar Analizi, E.İ.T.İ.A.Ya. No.176, Eskişehir, 1977, s.9.

(13) AYDIN, s.18.

bilgileri sağlamanın yanısıra, vakıf faaliyetlerinin gerçekleşme derecesini ölçmek ve değerlendirmektir.

Bu açıklamaların ışığı altında genel maksatlı olan bu tablolar bilanço ve gelir/gider tablosu olarak karşımıza çıkar. Bu tabloların düzenlenmeleri ise serbesttir. Bu nedenle ortaya değişik tipte bilançolar çıkmaktadır. Bu durumda Vakıflar Genel Md.'nin idari ve Maliye Bakanlığının mali denetimini etkin bir şekilde yürütülebilmesi için bilanço esasına tabi olan vakıfları kapsayan tek düzen bilanço ve gelir/gider tablosu uygulamasına geçmek zaruridir.

Özet olarak söyleyecek olursak, gerek denetimleri etkinleştirmenin ve gerekse işleyişleri ve performansları hakkında bilgi sahibi olmanın yolu finansal raporlamadan geçmektedir. Finansal raporlamada çağdaş teknolojinin bir ürünü olan bilgisayarlardan da yararlanmak sağlıklı ve düzenli olarak bilgileri toplamada kaçınılmaz bir zorunluluktur.

3. VAKIFLARDA DENETİM

Vakıf müesseselerinde denetim, iç ve dış denetim olmak üzere iki kısımda incelenir. İç denetim, vakfın ilgili elemanlarınca yürütülür. Dış denetim ise bağımsız şahısların yaptıkları denetimdir.

İki denetim tipinde de esaslar aynı olmakla birlikte, dış denetimin iç denetimden ayrıldığı nokta, yöneticilerin muhasebe üzerindeki etkileri ile bu etkilerin doğuracağı sonuçlarla da ilgilenilmesidir.

3.1. İç Denetim

Vakıfların iç denetimleri genel bir anlamda, vakıf yönetmeliklerinde gösterilen organlar ile yapılmaktadır. Vakıf başkanlığı, yürütme kurul-

ları ve dolayısıyla vakıf denetleme kurulu bu işlevi duruma göre denetleyen organlardır(14).

3.2. Dış Denetim

Vakıfların dış denetimlerini idari denetim (Vakıflar Genel Müdürlüğü) ve mali denetim (Maliye Bakanlığı) olmak üzere iki kısımda incelenir.

3.2.1. Vakıflar Genel Müdürlüğünün Denetimi

Vakfın idari denetimi Medeni Kanununun 78. Md.gereğince Vakıflar Gn.Md.'ce yapılır. Vakıflar Genel Md.'lüğü, vakıf senedindeki hükümlere uyulup uyulmadığını, vakıf mal varlığının tahsis edilen amaçlar doğrultusunda sarf ve idare edilip edilmediğini denetler. Her vakfın en az iki yılda bir denetlenmesi zorunludur.

903 Sayılı Kanun hükümlerine göre kurulmuş olsun olmasın bütün vakıflar safi gelirlerinin % 5'ini tertiş ve denetleme giderlerine katılma payı olarak Vakıflar Genel Md.'ne öderler. Ancak, katılma payının bir yıllık tutarı bir vakıf için 1.000.000.- Tl.'yi geçemez(15).

3.2.2. Maliye Bakanlığının Denetimi

Vakıfların vergi yasaları karşısındaki durumları vergi inceleme elemanları tarafından araştırılır. Tüm vakıfların yasal defter ve belgeleri ile hesap ve işlemleri üzerinde belirtilen görevlileri vergi incelemesi yapabilir(16).

Ayrıca Bakanlar Kurulu kararı ile vergi muafiyeti almış

(14) Örneğin Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı'nda bu denetim işlevini yürüten organlar genel olarak mevcuttur. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz; ESBAV Geçiş dönemi, Görev-Yetki-Sorumluluk Yönetmeliği, Md.9,10,11.

(15) T.C. Resmi Gazete, T.30/7/1982, s.9.

(16) Müslim DEMİRBİLEK, Vakıf ve Vakıfların Vergilendirilmesi, T.C.Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu Ya. Ankara, 1981, s.10.

vakıflarda, ilgili olarak 1973 tarihinde Maliye Bakanlığı, Vakıflar Genel M¼d¼rl¼đ¼ ve DPT İktisadi Planlama Dairesi Başkanlığı arasında imzalanan protokol¼n 4. Md.'de " Vakıfların, vergi muafiyeti aldıktan sonraki meslek durumları, hesapları ve gelir/gider durumlarının Maliye Bakanlığı tarafından kontrole tabi tutulacağı" ifade edilmektedir(17).

(17) D¼rd¼nc¼ Beş Yıllık Kalkınma Plânı 1982 Programı İcra Plânı, T.C. Eşbakanlık DPT Ya., Ankara, 1982, s.180.

İ K İ N C İ B Ö L Ü M

BÜTÇELER HAKKINDA GENEL BİLGİLER

B i r i n c i K ı s ı m

BÜTÇENİN TANIMI, SINIRLARI, FONKSİYONLARI

1. BÜTÇENİN TANIMI

Fransızca "Bougette" kelimesinden gelen bütçenin yerine yakın zamana kadar "muvazene-i umumiye" kavramı kullanılmıştır(18). Gelişmesinde ise Devlet bütçesi esas olmuştur. Müessese bütçeleri fikri ise daha sonra ortaya çıkmakla beraber, amaç bakımından pek farklı değildir. Ortak özellik, bütçenin geleceğe dönük ve rakamlarla gösterilen bir plan olduğudur(19).

Bütçe basit bir tahmin değildir. Belirli bir zaman süresi içerisinde gelecekteki faaliyetlerin önceden hazırlanmış planıdır. Planlanan faaliyetler ile uygulamanın karşılaştırılıp ölçülmesinde kullanılan ölçü aracıdır. Uygulandığı alanda ise işletmenin politikasını belirler ve kararların alınmasını kolaylaştırır. Bu açıklamaların ışığı altında bütçe, tüm faaliyet planlarının rakamlarla değerlendirilmesidir şeklinde tanımlanabilir(20).

Bazı kaynaklarda da bütçe, bir faaliyet (eylem) planının niceliksel ifadesi ve bu planı düzenleştirme ve uygulama aracıdır(21).

Tüm bu tanımların incelenmesi sonucunda bütçenin tanımı şöyle yapılabilir:

-
- (18) Engin ATAÇ ve Diğerleri, Devlet Bütçesi, Anadolu Üniv. A.Ö.Fak.Ya., No. 23, Eskişehir, 1984, s.6.
- (19) Kamuran PEKİNER, İşletme Denetimi, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Muhasebe Enstitüsü Ya., No.7, İstanbul, 1975, s.322.
- (20) İlhan CEMALCILAR, Doğan BAYAR, İ.Cem AŞKUN, San ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi, E.İ.T.İ.A.Ya., No.122, Ankara, 1974, s.311.
- (21) Sinan BOZOK, Planlama-Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları, Anadolu Üniv. İ.İ.B.Fak.Ya., No.14, Eskişehir, 1983, s.33'den; HORNGREN, Charles T. Cost Account A Managerial Emphasis, s.121.

Bütçe; Müesseselerin gelecek belirli bir devre içindeki gelir ve giderlerini tahmin eden ve bunların yürütülüp uygulanmasına izin veren bir tasarruftur.

Bu tanımın ışığı altında bütçeleme ile güdülen amaç, müessese faaliyetlerinin en iyi şekilde yönetilmesi, yapılması gereken işlerin en etkin bir şekilde gerçekleştirilmesidir(22).

2. BÜTÇENİN SINIRLARI

Bütçeleri kontrol aracı olarak kullanırken, bazı sınırlamalar özellikle göz önünde bulundurulmalıdır. Başlıca sınırlamalar şunlardır(23):

i- Bütçeler tahminlere dayanır: Bütçelerin iyi veya kötü olması, geniş ölçüde,yapılan temel tahminlerin doğruluğuna bağlıdır. Doğru tahminler içinde, istatistik metod ve teknikler en etkili şekilde uygulanmalıdır.Yanlış tahminler yanlış sonuçlar doğurarak bütçeyi faydasız kılarlar.

ii- Bütçeler değişen şartlara devamlı olarak uymalıdır: Bütçeler kısa bir zamanda tamamlanamazlar. Belirli bir andaki duruma değil değişen şartlara uygun olarak hazırlanmalıdırlar. Yani, bütçeler dinamik olmalıdırlar.

iii- Bütçeler otomatik şekilde işlemezler: Bütçeler tamamlandıktan sonra bütün sorumlu şahıslar bütçeye uygun şekilde çalışmalı ve onun başarıya ulaşması için devamlı çabalar sarfetmelidirler. Yani, işletme içinde bir bütçe şuuru varolmalıdır.

iv- Bütçeler yönetimin yerini alamazlar: Bütçe ancak bir yönetim aracı olarak kullanılır. Yani, bütçeye bir efendi olarak değil,bir hizmetçi olarak saygı gösterilmelidir. Amaç, bütçeyi akıllıca kullanmak ve faydalanmaktır.

(22) Öztin AKGÜÇ, Finansal Yönetim, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Muhasebe Ens. Ya. No.41, İstanbul, 1982, s.161.

(23) CEMALCILAR, s.12.

3. BÜTÇENİN FONKSİYONLARI

Bütçelerin üç temel fonksiyonu vardır(24). Planlama, programlama(düzenleştirme) ve kontrol(denetim) şeklinde sayılabilen bu fonksiyonlar aslında yönetimin fonksiyonlarının üçü ile aynıdır. Başka bir deyişle bütçeler, yönetime üç noktada yararlı olmaktadır.

Dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta, bütçeleme tek başına bir anlamı olmadığı ve ancak yönetim sürecinin bir parçası olarak görülmesinin gerekliliğidir.

3.1. Planlama

Bütçeleme, toplam planlama etkinliklerinin bir parçasıdır. Bu nedenle bütçelerin, amaçları hareket noktası olarak seçmesi gerekir(25).

Planlama gelecekte izlenecek yolun çizilmesidir. Bütçeler gelecekte izlenecek yolu planlamada kullanılan ayrıntılı ve somut planlar olduklarından kapsadıkları zamanlar bakımından genel olarak ikiye ayrılırlar. Uzun dönem planlar yatırımları, pazarları, genel örgüt yapılarını vb. kapsar. Dikkat edilirse bu planlar, stratejik kararlardır ve bir kere verildikten sonra 1-2 yıl gibi kısa bir dönem içerisinde değiştirilemezler. Kısa dönem Planlaması ise uzun dönem planlarının öngördüğü kısıtlamalar ve ilkeler ışığında hazırlanır. Kısa dönem planlamasının en önemlisi olan bütçeler de bu nedenle stratejik planların öngörülenlerinin ayrıntılı bir dökümü sayılabilir.

(24) Sinan BOZOK, Yönetim Muhasebesi (ders notları), E.İ.T.İ.A.Ya., Eskişehir, 1977, s.9.

(25) Semih BÜKER, Finansal Yönetim, Anadolu Üniv. Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya., No.23, Eskişehir, 1985, s.85.

3.2. Programlama

Bilindiği gibi amaçlara varmak için yapılan uğraşlar çeşitli alt bölümler arasında paylaştırılır. Bu, yapılan fonksiyonel iş bölümüdür. Tüm müesseselerin amaçlarına varabilmesi için hedef ve yöntemlerinin düzenlenmesi gerekir. Bölümler için öngörülen hedefler arasında uyumluluk baştan sağlanmazsa ortaya çıkan sonuç, bir bütün olarak amaçlardan uzak düşmek olacaktır. Alt bölümlerin kendi hedeflerini bağımsız olarak saptayıp, bu hedeflere tek tek varması alt optimizasyon olarak adlandırılır. Oysaki asıl amaç bir bütün olarak optimum noktaya varabilmektir.

Bölümlerin arasında uyum sağlayabilme yöntemlerinin en başında planlama ve bütçeleme gelir. Özellikle bölüm sorumlularının katkısı ile hazırlanan bütçeler, bölümlerin hedefleri arasındaki farklılıkları ortadan kaldırarak ortak bir amaca yönelinmesini sağlayabilir.

3.3. Kontrol

Kontrol amaçlar, planlar, politikalar ve standartlara ne derece uyulup uyulmadığının saptanması işlemi'dir.

Kontrol sürecinin, amaç, hedef ve standartların saptanması, iş başarısının ölçülmesi, gerçek sonuçlarla planlanmış sonuçların karşılaştırılması, sapmalar varsa bunların incelenmesi, bu analiz sonucu elde edilen verilerden yararlanılarak hataları önleyici tedbirler alınması, bu verilerin yeniden planlama ve bütçeleme sürecinde kullanılması gibi aşamaları bulunmaktadır.

Kontrol sürecinin belirtilen bu aşamalarından herhangi birisi eksik olduğunda kontrol fonksiyonu tümü ile işlemez olur.

Bütçelerin yönetim kontrolü amacı ile kullanılabilmesi için ha-

zırlanışlarından itibaren bazı özellikleri olması gerekir. Bu özellikler;

- i- Bütçelerin bölümsel sorumlulukları yansıtması ve;
- ii- Bütçelerin esnek olmalarıdır.

Netice itibariyle bu açıklamaların ışığı altında bütçelerin fonksiyonlarını kısaca özetleyecek olursak;

Planlama, kapsamlı, devamlı seçim ve tercih faaliyeti olan, önceliği bulunan ve amaç ile hedeflere ulaşmayı sağlayan bir araç olup, uygulama aracı olan programlar ise ayrıntılı planlardır. Bu nedenle programlama, kaynakların en iyi şekilde kullanımını için gerekli esasları getirir. Bunu sağlamak için de politikalar, yöntemler ve bütçeler bir araya getirilir. Bu da fiziksel ve/veya zihinsel çabayı gerektirecek ve kontrol mekanizmasına temel olacaktır. Kontrol görevinin tam olarak yapılması için her fonksiyon için bütçe hazırlamak gerekir. Bu nedenle bütçenin bir denetim aracı olma özelliği ağır basar(26).

(26) İnan ÖZALP, İşletmelerde Yönetim (Fonksiyonlar ve Organizasyon), Bayteş A.Ş. Ya.Eskişehir, 1984, s.38,65 ve 170.

İ k i n c i K ı s ı m

GENEL BÜTÇE İLKELERİ VE BÜTÇENİN HAZIRLANMASI

1. GENEL BÜTÇE İLKELERİ

Bütçelerin hazırlanmasında başarıya erişmek için göz önünde bulundurulması gerekli olan ilkeleri şöyle açıklayabiliriz(27):

i- Doğru bilgiler toplamak ve gerçek olaylara dayanmak ilkesi; Müesseselerde iyi bir bütçe sistemini kurmak için, herşeyden önce olaylar, rakamlar veriler vb. en iyi ve doğru bir şekilde toplanmalı, kontrol ve kabul edilmelidir. Bu bilgiler sistemli bir şekilde kullanılmalıdır. Gerek geçmiş çalışmalara gerekse gelecekteki didinmelere ilişkin olaylar bilimsel metodlarla incelenmeli ve araştırmalar yapılmalıdır.

ii- Yüksek yönetimin desteği ilkesi; Üst yöneticiler aktif ve samimi olarak elbirliğiyle bütçeyi desteklemelidirler. Bunun içinde, bütçe ile ilgili bütün işlemlerden ve sonuçlardan üst yönetim haberdar edilmelidir. Bu sayede gerekli koordinasyonda kurulmuş olur.

Ayrıca bütçenin hazırlanması için hız ve yönetim en üstten gelmelidir. Etkili bir bütçe programı kumanda otoritesi tarafından yerine getirilmelidir.

iii- İyi bir organizasyonun kurulması ilkesi; Bütçelemeye başlamadan önce bütün olarak bir organizasyon planı yapılmalıdır. Ancak bu yapılmakla bütçeleme işleminden fayda elde edilecek şekilde yararlanılmış olur.

İyi bir organizasyonun kurulabilmesi için, işletmenin bütün fonksiyonları

için sorumluluk ve otorite tesbit ve kayıt edilmeli ve de organizasyon içinde bazı kimseler bütçeleme işlemiyle görevlendirilmelidirler. Böylece bütçe bütün organizasyonun sorumluluğunda gelecekteki çalışmaların ve hesapların bir tahmini olur.

Yürütümü etkili kılmak için belirli fertlere sorumluluklar yüklenmesi sistemin kurulmasında temel görevlerden birisidir.

iv- Yeterli muhasebe sistemi ilkesi; Başarılı bütçe programı, bütçeleme ile muhasebe fonksiyonları arasında çok yakın işbirliğini gerektirir. Özellikle, tahminlerin hazırlanmasında geçmiş çalışmaların kayıtları temel veriler olduğundan muhasebe departmanının rolü büyüktür.

Bütçe prosedürü, muhasebe ile aynı gelir-gider sınıflamalarını kullanmalıdır. Eğer sınıflamalar aynı olmazsa karşılaştırmalar anlamsız olacaktır.

Genel bir kural olarak, bütçe prosedürlerini kabul etmeden önce hesap planı ve ilgili sınıflamalar tam olarak incelenmelidir. Böylece muhasebe , yönetim maksatları ile kullanılabilir şekilde düzenlenmiş olur.

v- Esneklik ilkesi; Yönetimin bütün basamaklarındaki görevliler bütçenin işletmeyi yönetmeyeceğini bilmelidirler. Bütçenin uygulanmasında esneklik temel bir ilke olarak kabul edilmeli ve bütçe hazırlanırken önceden görülmeyen ve beklenilmeyen bir çok olayların uygulama safhasında meydana çıkabilmesi ve eldeki bütçenin bu yeni durumları kapsaması bütçeye ne derece esneklik verileceği açısından dikkatle düşünülmelidir.

Gider karakterli bütçeler esnekliğe itibar edilmeden kullanılamazlar. Fakat bütçelerin hangi türü hazırlanırsa hazırlansın tahmin edilen sonuçlarla gerçekleşen sonuçların birbirlerini tutmayacaklarına hazırlıklı olunmalıdır.

2. BÜTÇENİN HAZIRLANMASI

Bütçelerin hazırlanması, bir anlamda daha sonra yapılacak uygulamanın önceden planlanması ve bunun mali yükünün hesaplanması demektir. Böyle bir bütçenin hazırlanması ise bütçe hazırlığı aşamasında her düzeydeki yöneticinin uygulama ile ilgili görüşlerinin alınmasını gerektirecektir(28).

Bütçelerin hazırlanabilmesi için standartların saptanması ve müessese içerisindeki etkinliklerin iyi kavranması gerekir. Müessesenin etkinliklerinin gerektirdiği giderler gözönünde tutulmaksızın saptanan standartların yarardan çok zararı olur. Gelişigüzel hazırlanan bütçeler ulaşılması olanaksız hedefler saptarlar. Bu da müessese açısından bazı sakıncaları doğuracaktır.

Bütçeleme planlanan faaliyetlerin rakamsal ifadesi olduğundan bütçelemeye temel amaçların saptanması ile başlanır. Temel amaçların saptanması uzun vadeli planlar ile, uzun vadeli planlar ise uzun vadeli satış tahminleri ile gerçekleşir. Uzun vadeli satış tahminlerinin yapılması mal veya hizmetlerin üretiminde izlenecek strateji ile ilgilidir.

Satışların miktarı tahmin edildikten sonra, her mal veya hizmet için kısa vadeli satış tahmini yapmak gerekir. Diğer yandan mal veya hizmetler ile ilgili satışlar bütçelenmelidir.

Mal ve/veya hizmetlerin satışları ile üretimleri ile ilgili bütçelenmiş rakamları tesbit ettikten sonra bütçenin uygulanması aşamasına gelinmiştir.

Bütçenin uygulama aşamasında ise, bütçelenmiş finansal raporlardan önemli ölçüde yararlanılır(29).

(28) Beyhan ATAÇ, Engin ATAÇ ve Önder ÖZKAZANÇ, Belediye Bütçeleri, E.İ.T.İ. Akademisi Ya., No. 185/116, Eskişehir, 1977, s.121.

(29) BÜKER, s.88.

Bütçenin hazırlanmasında, bütçenin sorumluluğundan, bütçeleme döneminden ve de bütçeleme basamaklarından bahsetmek yerinde olacaktır(30).

2.1. Bütçenin Sorumluluğu

Yapılan çabaları ve didinmeleri bütçelemek, yönetimle görevli bütün fertlerin işbirliğini gerektirir. Bütçe prosedürlerinin tesisi ve revizyonu, verilerin temini, incelenmesi, koordinasyonu ve bunları finansal terimlerle açıklamak gibi görevler bir şahsın veya grubun sorumluluğuna verilmelidir. Bu kişi veya gruplar hakkında şunlar açıklanabilir:

2.1.1. Bütçe Uzmanı

Bütçeyi hazırlama görevi bir bütçe uzmanına, muhasebeciye verilmelidir. Muhasebeci, baş yönetici ve bölüm başları ile yakın işbirliği kurarak bu görevi yerine getirir.

Bütçeyi hazırlama görevinin muhasebeciye, yani bir bütçeleme uzmanı veya adayına verilmesinin; bütçeleme ve muhasebe prosedürlerinin yekpare kılınmasını kolaylaştırmak, muhasebe ve bütçeleme maliyetini azaltmak, muhasebecinin asli görevinin icabı diğer bütün fonksiyonlarla yakından ilgilenmesini sağlamak ve geçmişteki yürütüme ilişkin verileri toplamak, incelemek ve açıklamak gibi üstünlükleri olabilir.

2.1.2. Bütçe Direktörü

Büyük kuruluşlarda, bölümler genellikle bütçelerini kendileri hazırlarlar. Bu halde bütçe prosedürü, bölüm bütçelerinin hazırlanmasının denetlemek ve bunları genel bütçe halinde birleştirmektir.

Böylelikle özel ihtisası gerektiren bir fonksiyon olan bütçenin yürütümünden direkt sorumlu olarak sütçe direktörü görevlendirilir. Böylece bütçenin hazırlanması ve idaresinde gerekli dikkat temin edilmiş olur.

Bütçe direktörünün görevleri, bütçe politika ve prosedürlerini açıklamak, bütçelerin hazırlanması için gerekli araçları tedarik etmek ve teknik uyarılarda bulunmak, temel şekilleri, cetvelleri ve raporları hazırlamak, bütçeleri toplayarak baş yöneticinin onayına sunmak, gerçek sonuçlarla bütçelenmiş rakamları karşılaştırıp, inceleme ve açıklamalar yapmak, bütçe ile ilgili belirgin yazı işlerini yönetmek ve bütçe ile ilgili bütün hususlarda baş yöneticiye ve bütçe komitesine bilgi vermek olarak sayılabilir.

2.1.3. Bütçe Komitesi

Çok büyük kuruluşlarda, bütçelerin hazırlanmasında öğütlemelerde bulunmak için bir danışma komitesi kurulur. Bu komite, genellikle baş yönetici ve bölüm başlarından, direktör ve uzman muhasebeci gibi kişilerden oluşur.

Bütçeler hazırlandıktan sonra komiteye sunulur. Komite genel esaslar ışığında bütçeleri değerlendirir, gerekiyorsa değişiklik için uyarılar yapar ve yüksek yönetime onaylanmak üzere verir.

Bütçe komitesinin görevleri, bütçe tahminlerini bölümlerden alarak kontrol ve öğütlerde bulunmak, bölümlerarası anlaşmazlıkları karara bağlamak, bütçedeki değişimleri göstermek, genel bütçe tasarısının hazırlanmasında uyarılarda bulunmak şeklinde özetlenebilir.

Komiteler bütçelerin hazırlanışlarına bizzat katılacak olurlarsa çalışma komiteleri hüviyetine bürünmüş olurlar.

2.2. Bütçeleme Dönemi

Bütçeler belirli bir zaman döneminde kullanılmak üzere hazırlanırlar. Bu dönemin uzunluğu değişken olabilir ve tesbiti güçtür.

Bütçe döneminin uzunluğu;

- i- Kuruluşun tipine (kâr veya hizmet amaçlı),
- ii- Bütçenin tertip edilme maksadına,
- iii- İçinde bulunulan dalın özel şartlarına ve;
- iv- Genel ekonomik duruma göre değişir.

Bütçe dönemini belirlerken genellikle şu faktörler önemlidir;

- i- Muhasebe dönemi,
- ii- Genel ekonominin sağlamlığı,
- iii- İşletme politikasındaki değişimler,
- iv- Mevsimlik faktörlerin etkisi,
- v- Finansman, üretim, personel, pazarlama vb. metodları ve;
- vi- İstatistiklerin yapısı.

2.3. Bütçeleme Basamakları

Bütçeler genel olarak başlıca şu basamaklardan geçerek hazırlanırlar:

- i- Amacın belirlenmesi,
- ii- Ayrıntılı bütçelerin hazırlanması,
- iii- Bütçe tasarısının düzeltilmesi ve;
- iv- Bütçe tasarısının onaya sunulması.

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

VAKIFLARDA BÜTÇELEME

B i r i n c i K ı s ı m

VAKIFLARDA BÜTÇENİN UYGULANABİLİRLİĞİ, KAVRAMLARI, SÜRECİ, SİSTEM MODELİ

1. VAKIFLARDA BÜTÇENİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Bir işletmenin (veya bir vakfın) bir şubesinin (veya bir işletmesinin) eninde sonunda muayyen bir asgari bir kârı elde etmesi gerektiği, yoksa halihazırdaki şekliyle onun devamlı mevcudiyetinden bahsedilemeyeceği hiçbir zaman unutulmamalıdır. Bu sebepten, bir kâr hedefini belirlemede ilk adım vakıf veya işletmesinin mevcudiyetini ispat için lüzumlu kâr seviyesini tayin etmektir(31). Vakıfların gelirlerinin önemli kısmı aidatlar ve bağışlardır. Kâr amaçsız olabilmek için tüm faaliyetlerinden kâr unsurunu çıkartılması gerekli değildir(32).

Kâr ve vakıf kavramlarının bu şekilde bağdaştırılması konusunda Vakıflar Genel Müdürlüğünün görüşleri de aynıdır; " Vakıflar, hizmetlerini sürdürmek istiyorsa bir tüccar gibi düşünmek ve çalışmak zorundadırlar. Böylece vakıf eserlerini koruma ve amaçlara ulaşma işlevleri daha kolaylaşacaktır..." (33). Bu da planlama-programlama-kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesi demektir.

(31) Ferruh ÇÖMLEKÇİ, "Yönetim Muhasebesinin Bir Tekniği Olarak Kârın Planlanması ve Ölçülmesi", ESADER, C.VI, S.2, (Haziran-1970), s.3.

(32) Celal KEPEKÇİ, "Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Muhasebe Sisteminin Özellikleri", ESADER, C.XVIII, S.1, (Ocak-1982), s.52.

(33) Leylâ ELBURZ, "Vakıf Yerlerine Yüksek Kira", MİLLİYET GAZETESİ, (2.Mart. 1986), s.3.

Vakıf bütçelerinin hazırlanışında başarıya ulaşmak için, hazırlanacak olan bütçelerin, temel bütçe ilkeleri ışığı altında hazırlanmış olmaları gerekir.

Vakıflarda iyi bir bütçe sistemi kurmak için, doğru bir şekilde toplanmış olan olaylar, rakamlar ve veriler kontrol ve kabul edildikten sonra yüksek yönetimin desteğiyle (örneğin Vakıf Başkanı) uygulamaya konulmalıdır. Bütçe hazırlıklarında yürütüm işlevinin başarılı kılınması için vakıf örgüt şemasında belirli fertlere sorumluluklar yüklenmesi şarttır.

Bütçenin uygulama safhasında vakıf yöneticileri esnekliği temel bir ilke olarak kabul etmelidirler. Daha önceden de söz edildiği gibi görülemeyen ve beklenmeyen bir çok olayların uygulama safhasında meydana çıkabilmesi bütçeye ne derece esneklik verileceği açısından düşünülmelidir.

Vakıf hesap planlarının da bütçeleme sürecinde yeri tartışılmayacak kadar büyüktür. Genel bir kural olarak bütçe prosedürlerinin başarısı hesap planlarının ve ilgili sınıflandırmalarının iyi bir şekilde incelenmelerine bağlıdır.

2. VAKIFLARDA BÜTÇE KAVRAMLARI

Bütçeler vakıfların yönetimlerinde yer alan yardımcı bir araç olarak kullanılırlar(34). Dolayısıyla vakıfların bütçe hazırlamalarının gerekli olduğu bilinmesine rağmen, normalde vakıfların ciddi bir şekilde bütçe hazırlama çalışmalarına girmedikleri gözlenmektedir. Bu itibarla, vakıfların ancak çok zorunluluğunu hissettikleri zaman bütçe hazırlık çalışmalarına girdikleri göze çarpmaktadır.

Vakıflarda bütçe kavramlarını açıklarken, vakıf bütçesi kavramından ve vakıf bütçelerinin içeriğinde yer alan vakıf sorumluluk bütçeleri kavramlarından bahsetmek yerinde olacaktır.

(34) CEMALCILAR, s.3.

2.1. Vakıf Bütçesi Kavramı

Vakıf bütçesi; vakıf yönetimine yardımcı olmak üzere ve/veya yasal düzenlemeler nedeniyle hazırlanan, basit bir tahmin olmayıp belirli bir zaman süresi içinde gelecekteki faaliyetler için önceden hazırlanan, planlanan ve gerçekleşen faaliyetlerin sonuçlarının karşılaştırılmasında bir ölçü aracı olan ve özellikle toplam gelir ile giderleri tahmin ederek, bütçe fazla veya açığını saptamakla, yürütme ve uygulama işlevlerine izin veren rakamsal bir tasarruftur.

Bu tanımın ışığı altında vakıf özellikleri göz önüne alınırsa, vakıf bütçelerinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- i- Yönetime yardımcı olmak üzere veya yasal nedenlerle hazırlanırlar,
- ii- Basit bir tahmin olmayıp, belirli bir zamanın planıdırılar,
- iii- Planlanan ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılmasında bir ölçü aracıdırılar,
- iv- Toplam gelir ve giderleri tahmin ederek, bütçe fazlasını ve açığını gösterirler,
- v- Yürütme ve uygulamaya izin vererek, uygulandığı alanlarda vakıf politikasını belirlerler,
- vi- Esnekler, periyodik olarak incelenebilirler ve düzeltmeler yapmaya açıktırlar.

2.2. Vakıf Sorumluluk Bütçeleri Kavramı

Etkili yönetimin temel ilkelerinden birisi olarak kabul edilen bütçeler, bugün kâr planlaması ve kontrolü ile eş anlamda kullanılmaktadırlar (35). Bu durumda kâr veya zararın bir sorumluluğu olması gerektiği muhakkak-

(35) Yüksel Koç-YALKIN, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya. Ankara, 1985, s.4.

tır. İşlevleri yerine getirirken az miktarda da olsa yapılacak kârın ve bu kârın kontrolünün ilgili üniteler itibariyle dağıtılması gerekir.

Bütçeler vakıf fonksiyonlarına göre bölümlendirilmelerinin yanısına ayrıca örgüt yapısı gözönüne alınarak saptanan sorumluluk merkezlerine göre de alt bütçelere ayrılırlar. Örneğin, tek bir ünite bütçesi yerine sorumluluğun üniteler itibariyle dağıtılarak bir çok yardımcı ünitelerin bütçeleri hazırlanabilecektir.

Söz konusu bölümlenme, bütçelerde saptanan hedeflerin ast yöneticiler ile üst yöneticiler için yetki ve sorumluluk sınırları olarak tanımlanmasıdır.

Sorumluluk bütçeleme, sorumluluk muhasebesi genel adları ile anılan Planlama-programlama-Kontrol sistemi şöyle tanımlanabilmektedir(36):

Sorumluluk bütçeleme; giderleri ve gelirleri sorumluluk alanları itibariyle destekleyerek, böylelikle standart maliyetlerden ve bütçelerden sapmaları sorumlu kişi veya gruplar açısından belirleyebilmektir.

Bütçeler sorumluluklar açısından bazı raporlara bağlanacaklardır. bu raporlara " faaliyet ", " kontrol " raporları da denilebilir. Bu raporlar, vakıf rapor sisteminin sadece bir kısmını oluşturdıkları gerekçesiyle vakıf rapor sistemi için belirlenen özellikleri (dolayısı ile sorumlulukları) taşır ve üç temel özellik gösterirler(37). Üçüncü bölümde de ele alınacağı gibi

- i- Yönetim sorumluluklarına göre düzenlenirler,
- ii- İstisna yoluyla yönetim ilkesine yer verirler,
- iii- Tekrarlanma ilkesi gereğince kısa dönemlidirler.

(36) BOZOK, s.37.

(37) YALKIN, s.223.

3. VAKIFLARDA BÜTÇELEME SÜRECİ

Vakıfların büyüklüklerine göre hazırlanacak bütçelerin hazırlanmaları, uygulanmaları ve kontrolleri aynı veya çeşitli üniteler itibariyle gerçekleştirilir. Vakıf yönetimlerinin kararları, vakfın uzun dönemli başarısı için gerçekçi olan kâr ve yatırım kazançları gerçekleştirilmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Basamaklı olarak üstten alt kademelere inildikçe, görevlerin sınırları belli olacaktır. Buna karşı üst yöneticilerden, sorumluluklarını yerine getirmek için kendilerine göçerilen yetkinin sınırları, bütçe sisteminde belirtilmelidir.

Hiyerarşik bir vakıf şemasına bakacak olursak, bütçeleme iki şekilde ele alınarak vakıf bünyesi içine yerleştirilebilir. Birinci durumda bütçe komitesi direkt genel müdürü (vakıf md.)'ne bağlıdır, diğer birim amirleri ile aynı paralelde görev yapar. İkinci konumda ise, bütçe komitesi muhasebe ve mali işler amirine (veya finans yöneticisi) bağlı olup, onun direktifleriyle çalışmalarını sürdürebilir. (Bkz: Şekil-1);

3.1. Bütçenin Hazırlanması İle İlgili Organlar

Vakıf bünyesi içerisinde bütçeyi hazırlama görevi muhasebeciye verilmelidir. Muhasebecinin bir bütçe uzmanı olması veya en azından konuyu bilmesi gerekir. Bütçe, vakıf yönetiminde herkesi kendi sorumluluk alanlarına giren faaliyetlerle ilgili olarak zamanlı ve erken düşünmeye alıştıırır. Hazırlama sürecinde bütçe hazırlayıcısı, eski yıllardaki verilerden, istatistiklerden vb. yararlanarak bu konuda en etken rol oynarlar.

Bütçeler hazırlanırken, detaylı olarak istenen bütçeler sorumluluk merkezleri tarafından düzenlenmelidirler.

Çok genel anlamda söyleyecek olursak, sağlıklı olarak hazırlanmalarını istenen vakıf bütçeleri esasında mali işler görevlisi, muhasebeciler, istatistikçiler ve ekonomistlerin yakın işbirlikleriyle hazırlanmalıdırlar.

3.2. Bütçenin Uygulanması İle İlgili Organlar

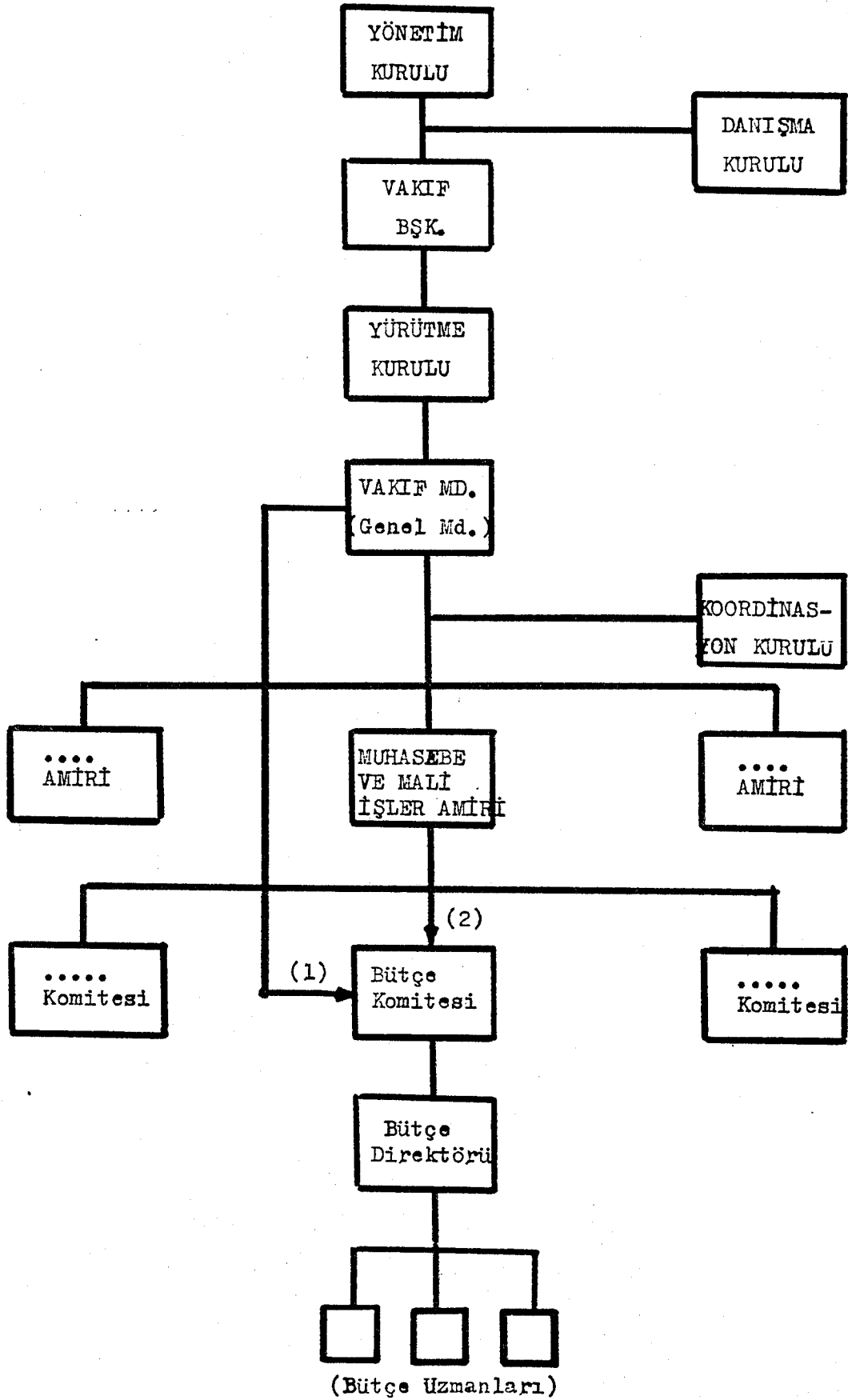
Vakıf yöneticileri ve vakıf bütçe yöneticileri bütçeleri hazırlamazlar, bu nedenle vakıf bütçe yöneticilerinin sorumlulukları, bütçe faaliyetlerine nezaret etmek ve bütçelerin uygulanmasına ilişkin konularda koordinatör veya danışman olarak katılmakla sınırlıdır.

Bütçeyi hazırlamakla görevli kişiler, hazırlık görevleri bittikten sonra da bütçelerin uygulamalarını izlemekle fonksiyonlarını devam ettirirler. Vakıf yürütme kurulları bütçeleri uygulamaya koymakla ve uygulamanın sonuçlarını kontrol etmekle fonksiyonlarını devam ettirirler.

3.3. Bütçenin Kontrolü İle İlgili Organlar

Bütçenin denetim yükümlülüğü, denetleyen kişiler ile hesap veren kişiler arasında bir ast-üst ilişkisini gerektirir. Bu ilişki vakıflarda da bütçe uzmanı ile bütçe komiteleri arasında yaşanabilir. Şunu belirtmek gerekir ki, bütçe komitesi sadece bütçenin üst yönetime sunulmadan önce denetiminde görev alır. Bütçenin asıl denetimini vakıf müdürü ve de dolayısı ile yönetim kurulu yapar. Vakıf müdürü gelen bütçeyi kontrol ederek, hiyerarşik bir sıra içerisinde üst yönetime ulaştırmakla görevini yerine getirmiş olur.

Bütçenin onaylanmasının tek yetkili yeri ise; vakıf yönetim kurulu olup; hazırlama, onaylama, uygulama ve kontrol safhaları birbirlerini izlerler.



VAKIF ÖRGÜTLENMESİNDE BÜTÇELEMENİN YERİ

(Şekil-1)

Tüm bu açıklamaların ışığı altında şunları söylemek gerekir ki; vakıflarda ki bütçeleme sürecinde, sistemin etkili olabilmesi için bütçe hiyerarşik basamaklarının, özellikle üst yöneticiler tarafından desteklenmesi zorunludur. Genel müdür seviyesindekiler veya genel kurullar bütçeleme sistemini bütün ayrıntıları ile desteklemeye istekli değilse, vakıflardaki bütçe sistemi hiçbir şekilde başarıya ulaşma şansına sahip olmayacaktır.

Özet olarak, bütçeleme bir grup faaliyeti olup, başarılı veya başarısız olmak, vakıf genelindeki ortak bir sonuç olacağından her kademede bütçe faaliyetine katılmalı ve bütçelemenin sorumluluğunda olmalıdır.

4. VAKIFLARDA BÜTÇELEME SİSTEM MODELİ

Model bir gerçeğin, akışın ya da sistemin işleyişini yansıtan bir gösterimdir(38). Vakıflarda hazırlanacak olan bütçeler de başlıbaşına bir sistem olduklarına göre, kurulacak model, sistemi yansıtmaya özelliği ve kullanım amaçlarına göre açıklayıcı ve kestirime dönük olacaktır. Modelin kurulması bütçe sisteminin en önemli aşamalarından birisidir. Çünkü ekonomik sistemlerin karmaşıklığı ve ölçmede kullanılırken karşılaşılan güçlükler, uygulamada herhangi bir sistemi tam olarak yansıtabilen bir modelin kurulmasını olanaksız duruma getirebilmektedir.

Vakıflarda kurulacak olan bütçe modellerini açıklarken, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenlerin varlığının unutulmaması gerekir. Burada sözü edilen kontrol edilen değişkenler değerleri karar organları tara-

(38) Ali Fuat YÜZER, İşletme Yönetiminde Kâr-zarar Bütçesine Glasırlıklı Yaklaşım, E.İ.T.İ.A.Ya.No.236/157, Eskişehir,1981, s.15 'den; R.L.ACKOFF-M.W. SASIENI, Fundamentals of Operations Research, John Wiley and Sons, New York, 1968, s.60.

fandan saptanıp gerçekleşen değişkenleri, kontrol edilemeyen değişkenler ise; sistemin işleyişini etkileyen fakat, değerleri karar organlarıınca saptanması gerçekleşmeyen ortamda oluşan değişkenlerdir(39).

Vakıflarda bütçeler için geliştirilmiş olan model, uygulanacağı sistem için kuşkusuz sürekli olarak geçerli değildir. Bu noktada sorun modelin bünyeye uyum gösteremediği zamanlarda yeni bir modelin geliştirilmesi gerektiğinin ayrıntıları ile belirlenebilmesidir(40).

4.1. Vakıf-Muhasebe-Bütçe İlişkileri

Vakıflarda kurulacak olan model, vakıf-muhasebe-bütçe ilişkileri sayesinde gerçekleşecektir. Bütçelerin muhasebe sistemleriyle ve kullanılacak olan hesap isim ve özellikleriyle yakın alakaları nedeniyle ortaya çıkan ilişkiler vakıf bütçeleri için kurulacak modele temel teşkil edeceklerdir.

Vakıf-Muhasebe-Bütçe ilişkilerinin temelleri şöyle açıklanabilir:

4.1.1. Vakıf-Muhasebe İlişkileri

Vakıflarda da hesap planlarının seçimi diğer kar amacı gütmeyen kurumlarda olduğu gibi serbesttir. Fakat yapılması gereken bu hesapların bütçeleme sistemine uygun olmasının gerekliliğidir. Vakıf amaçlarına ulaşmak için ayrılacak olan fonların kontrolüne ve hesap verme yükümlülüğüne ancak hesap gruplarını kurmak yoluyla ulaşılır. Fonlar bilindiği gibi vakıf amaçlarını gerçekleştirmek için ayrılmış olan aktiflerden oluşacaktır. Fonlar tüketilip tüketilememelerine göre, kapsadığı aktifler için bir sınıflama ölçüsü olurlar. Dolayısıyla muhasebe planlarının, genel kabullü muhase-

(39) Halim DOĞRUSÖZ, "Yöneticinin Yardımcısı Bilimsel Bir Meslek:Yöneylen Araştırması", SEVK VE İDARE DERGİSİ, S.55, (Mart-1973), s. 14.

(40) YÜZER, s. 18.

bu ilkeleri ışığında, gelir ve gider karakterli hesapların yanında, fon hesaplarına da yer vererek hazırlanmaları gerekir.

Vakıfların genel hesap planlarını incelerken unutulmamalıdır ki; vakıfların tekdüzen hesap planlarını kullanmaları ihtiyaç haline gelmiştir. Vakıfların tekdüzen hesap planlarını kullanmaları hakkında doğal olarak bir mecburiyet yoktur. Fakat, vakıfların zaman içerisinde tekdüzen hesap planlarını kullanmalarının gerekliliğini kabul etmeleri gerekir. Çünkü tekdüzen hesap planları, muhasebe sistemine kolaylık getireceği gibi, bütçe çalışmalarına da kolaylık sağlayacaktır.

Vakıflar, muhasebe planlarını ve özellikle hesap planlarını düzenlerlerken, bütçe sistemlerine uygunluğa da dikkat etmelidirler. Hesap planlarının vakıflara ve bütçe çalışmalarına uygun olmaları isteniyorsa hesap isimleri elverişli ve yeterli miktarda hazırlanmalı ve ayrıntılı olarak yardımcı hesaplarla da desteklenmelidir.

Vakıf yönetiminin ve dış gözlemcilerin bilgi ihtiyaçları raporlama sistemi ile daha uygun olarak karşılanır. Raporlar bilindiği gibi, muhasebe verilerinden yararlanılarak ilgili kişilerin bilgi ihtiyaçlarını gidermek için hazırlanan bilgi aktarma araçlarıdır.

Muhasebe raporları aynı zamanda, bütçelerin de kontrolüne elverişli sağlar. Periyodik olarak çıkartılan raporlar (mizanlar, bilanço, gelir-gider tablosu, vb.) ve yönetim raporları (sorumluluk raporları, yüzde raporları, vb.) sayesinde bütçelerin ne oranda gerçekleştiklerine bakılabilir.

Muhasebe raporları, vakfın amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgili tüm bilgileri içermesi halinde, bütçelere olan güvenin artmasına yardım edecek, böylece bütçenin ilgili üst-üst kademedekiler tarafından desteklenmesine yardımcı olacaktır.

4.1.2. Muhasebe-Bütçe İlişkileri

Yönetim sistemlerinden olan bütçeler, her aşamada muhasebe verilerinden geniş ölçüde yararlanır. Geçmiş dönemlerde muhasebeleşmiş fiili faaliyet sonuçlarından vakıf bütçelerinin planlama ve programlama aşamasında yararlanılır. Muhasebe disiplininin ürettiği veriler olmadan vakıf bütçelerinin gerçek bir şekilde planlanacağı, programlanacağı ve kontrol edilebileceği düşünülemez.

Vakıflarda hazırlanan bütçeler gelecekte belli bir dönem için planlanan faaliyetleri sayısal ve özellikle parasal değerlerle belirler, vakıf muhasebesi ise geçmişte belli bir dönem için faaliyetlere ait tüm fiili sonuçları gösterir.

Genel muhasebe fonksiyonlarının içerisinde bütçeleme katılamaz. Her ne kadar bütçeler, muhasebenin ileri şekli veya geleceğin muhasebesi şeklinde algılanıyorlarsa da, aralarında yakın bir ilişkinin varlığı bilinmekte ve bu görüşün vakıf yöneticilerini yanlış yönlendireceği sanılmaktadır.

Muhasebe fiili rakamlar ve gerçek masraflarla iş görmesine karşılık, bütçeler gelecekteki çalışmalar için tahmini rakamları kullanır. Böylece sorumlu bölümlerin çalışmalarının tesbit edilen esaslara göre devamı gerçekleştirilir.

Vakıf bütçeleri ile vakıf muhasebe sistemi arasında ayrılıklar olmasına rağmen, her iki sistemin de yanyana çalışmaları doğaldır. Fakat, vakıf bütçesinin bir muhasebe aracı olmayıp, sadece yönetimin temel bir aracı olduğu unutulmamalıdır.

Vakıflarda hazırlanacak olan bütçeler, vakıfların amaçlarına ve özelliklerine göre ve vakfın muhasebe planı ve sınıflamalarına uygun ola-

rak, bir sınıflama sistemini esas alıp düzenlenmesi gereklidir. Bu takdirde bütçelenmiş ve gerçekleşmiş sonuçlar yorumlanabilir. Ayrıca gerçek gelirler, giderler ve diğer finansal hesaplar periyodik olarak bütçelenmiş sonuçlarla karşılaştırılır.

Bütçe sürecinde, muhasebe hesap planlarında kullanılan isimlerden ve aynı gelir-gider sınıflamalarından faydalanmalıdır. Böylece anlamlı karşılaştırmalar yapma olanağı doğacaktır.

T.C. Başbakanlık DPT Koordinasyon Dairesi Mali ve Hukuki Tedbirler Şubesi, bütçeler hazırlanırken tekdüzen muhasebe sistemlerine rağbet etmenin gerekliliğine işaret etmiş ve faaliyet bütçeleri konusunda sorumluluk merkezleri itibariyle genel bilgileri saptayarak yayınlamıştır(41).

4.1.3. Vakıf-Bütçe İlişkileri

Yöneticiler, vakıf senetlerinde belirtilen amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli olan yönetim planlarını yaparlar, koordine ederler. İşte bu aşamadan sonra yöneticiler, düzenlenmiş yönetim planlarını göstermek için bütçeleri kullanmalıdırlar.

Esasında bütçeler, küçük veya büyük her türlü vakıflara uygulanabileceği gibi, aynı zamanda vakıfların ünitelerine ve de işletmelerine de uygulanabilecektir. Bu durumda dikkati çekecek olan husus, vakıfların ve vakıf işletmelerinin veya ünitelerinin hacmine, tipine ve özelliklerine göre bütçenin uygulanmasında izlenecek metodun değişiklikler göstereceğidir.

(41) Bu konuda daha fazla bilgi için bkz; Tekdüzen Muhasebe Sistemi-İşletme Bütçeleri Rehberi, T.C. Başbakanlık DPT Koordinasyon Dairesi Mali ve Hukuki Tedbirler Şubesi Ya. No. 1525, Ankara, 1977.

Vakıf yöneticileri, kendi yönlendirmeleri yerine bünyelerine uygun olarak hazırlanmış bütçe ilke ve süreçlerini uygulayarak vakıf amaçlarına ulaşmaya çalışmalıdırlar. Bütçelerin hazırlanışlarında yöneticilerin heves ve isteklerini yansıtmamalarının gerekliliği bu noktada önem kazanmaktadır.

Büyük vakıfların bünyelerine uygun olarak hazırlanmış oldukları karmaşık ve detaylı bütçe modellerini küçük çaplı vakıfların kullanmaları doğru olmayacaktır. Küçük vakıflar böylesi bütçelerden belki model olarak yararlanabilirler fakat, bütçeleme model ve süreçlerinin kendilerine uygun, daha kolay ve anlaşılır olması gereklidir.

Şunu belirtmek gerekir ki; vakıflar senetleri ve/veya hacımları itibarıyla küçük veya büyük vakıf olsunlar, bütçelerinin değeri bir yönetim aracı olarak aynı değerde olacaktır.

Vakıflar veya daha da detaylı olarak vakıfların herhangi bir ünitesi veya vakıf işletmeleri için bütçe yapmak aslında çok zor ve karışık bir süreçtir. Örneğin vakıflar, eğitim-sağlık veya bilimsel araştırma hizmetleri için bir çok fayda sağlarlar. Fakat bu fayda sağlama esnasında pazarlama fonksiyonu ile ilgili bütçelerini yapmakta zorlanırlar, yani bu faaliyetlerini bütçe sistemleri içerisinde yerleştirecek yer bulamazlar. Çünkü toplumun kültür ve sağlık seviyesinin yükselmesi ile pazarlanamayan dış faydayı sağlarlar. Bunun yanı sıra fertlerin tek tek eğitim ve sağlık faaliyetlerinden cüzî bir ücret karşılığında yararlanmaları sayesinde ise pazarlanabilen iç faydayı sağlarlar(42). Buradan da anlaşılabilirceği gibi vakıflarda bütçelerin hazırlanması oldukça maharet gerektiren bir süreçtir.

(42) Nihat FALAY, PPBS ve Türk Program Bütçe Modeli, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fak. Ya. No. 429, İstanbul, 1979, s. 9.

4.2. Vakıf Bütçe Sistemi Model Yapısının Oluşturulması

Yöneticilerin kişisel nitelikleri ve deneyimleri belirlilik ortamında doğru karar vermeye yeterli olabilirken, belirsizlik ortamında yeterli olmamaktadır(43). Yöneticilerin bu noktada karşılaştıkları uygun çözümler arasında bünyelerine uygun bütçe modellerini kurmaları ön planda gelmektedir.

Bütçeler vakıf amaçlarına uygun olarak belirli bir mantığa göre sıralanan bir dizi kararlardan oluşmaktadır. Bu kararlar oluşturulurken bazı koşulların ve varsayımların bulunması doğaldır. Bunlar tamamlandıktan sonra modelin kurulabilmesi için gerekli olan veri kaynaklarının saptanması ve bütçe kalemlerinin belirlenerek grupların oluşturulması sağlanacaktır.

4.2.1. Koşulların Belirlenmesi

Bütçeler hazırlanırken, içinde bulunulan ekonomik ve teknolojik ortamın koşulları, amaçlara ulaşmak için geliştirilmesi gereken işletmelerin varlığı ve çokluğu, yaşamımızı devam ettirmek için bunları işletmek zorunda olmamız, vakıfların bağış ve yardımlara yasal veya serbest olarak açık olmaları gibi koşulların yanısıra; tüzük Md.37'ye göre, harcamalarımızda yönetim ve idame giderleri, ihtiyatlar ve vakıf mal varlığını artıracak yatırımların (örneğin, bina alımlarının, menkul kıymet alımlarının vb.) toplamının vakıf gelirlerinin 1/3 miktarını geçmemesi de uyulması şart olan koşullardan birisidir(44).

(43) İnal Cem AŞKUN, "Karar Almada Nicelikli Araç ve Yöntemler", ESADER, C.IX, S.1, (Ocak-1973), s.2.

(44) Türk Medeni Kanunu Hükümlerine Göre Kurulan Vakıflar Hakkındaki Tüzükte Değişiklik Yapılmasına Dair Tüzük, Yeni Vakıflar Kataloğu, T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü Ya., Ankara, 1984, s.837.

4.2.2. Varsayımların Belirlenmesi

Bütçeler hazırlanırken en önemli varsayım; ekonomik göstergelerin saptanması, enflasyon oranının bir önceki yıla göre (örneğin % 45) artacağıının belirlenmesidir. Böylece geçen yılki rakamlar üzerinde % 45 artış yapılarak yeni bütçe hazırlıkları için büyük kolaylık sağlanmış olacaktır. Fiyatların sabit kalacağıının bir varsayım olarak belirtilmesi doğru olmaz. Faiz oranları sabit varsayılabilir.

Vakıf senedinde mali açıdan herhangi bir değişiklik olup olmayacağı varsayımlar arasında yer almalıdır.

4.2.3. Kaynakların Belirlenmesi

Bütçeler hazırlanırken başvurulabilecek kaynakların başında bir önceki yılların kayıtları gelir. Muhasebe kayıtları, geçmiş yıllarda yapılmış ve yapılacak olan istatistiksel çalışmaların sonuçları, bütçe uzmanlarının görüşleri vb. veriler başvurulacak kaynakların başındadır.

Ana bütçeler açısından sorumluluklar itibariyle verilmiş bulunan vakıf işletme veya ünite bütçelerinin veya fonksiyonel bütçelerin sonuçları da veri olarak kaynak teşkil edecektir.

4.2.4. Grupların Belirlenmesi

Vakıflarda bütçeleme sistem modelinin kurulmasında son aşama ise, grupların belirlenmesidir. Vakıflarda hazırlanmak istenen ana (genel) bütçeler şekil olarak iki ana gruptan oluşmaktadır. Bu gruplardan birincisi gelir, ikincisi ise gider gruplarıdır.

Gelir ve gider grupları, alt hesapların toplanmalarından elde edilirler ve gelir-gider toplamları olarak iki ayrı sonucu gösterirler. Aralarında oluşacak olan fark, (+) veya (-) durumuna göre bütçe fazlası veya açığı şeklinde yorumlanırlar.

.....BÜTÇESİ
(gelir veya gider)

			Tahmin edilen yıl			Gerçekleşmiş yıl			Fark	%
Hesap başlıkları			Rakamlar			Rakamlar			(+)veya(-)	(yüzde)
A	0	0	0	0	X	0	0	x	X - x	...
0	A ₁	0	0	X ₁	0	0	x ₁	0	X ₁ - x ₁	...
0	0	A ₁₁	X ₁₁	0	0	x ₁₁	0	0	X ₁₁ - x ₁₁	...
B	0	0	0	0	Y	0	0	y	Y - y
0	B ₁	0	0	Y ₁	0	0	y ₁	0	Y ₁ - y ₁
0	0	B ₁₁	Y ₁₁	0	0	y ₁₁	0	0	Y ₁₁ - y ₁₁
C	0	0	0	0	Z	0	0	z	Z - z
0	C ₁	0	0	Z ₁	0	0	z ₁	0	Z ₁ - z ₁
0	0	C ₁₁	Z ₁₁	0	0	z ₁₁	0	0	Z ₁₁ - z ₁₁
...
TOPLAM.....			Z ₁₁ X ₁₁ Y ₁₁	X ₁₁ Y ₁₁ Z ₁₁	Z ₁₁ X ₁₁ Y ₁₁	X ₁₁ Y ₁₁ Z ₁₁	X ₁₁ Y ₁₁ Z ₁₁	Z ₁₁ X ₁₁ Y ₁₁		

(VAKIF BÜTÇE ÖRNEĞİ)

(Şekil-2)

Vakıflarda bütçeleri hazırlamakla görevlendirilmiş bulunan bütçe uzmanları veya muhasebeciler, bu matrisin satır ve sütunlarında ki hesap ayrımlarını kullanıp kullanmamak konusunda serbesttirler. Fakat, bu A,B,C,... şeklinde sıralanan hesap başlıkları ile ilgili olan X,Y,Z,..... gibi rakamsal sonuçları çıkarmak ve $\sum ABC$ itibariyle $\sum XYZ$ sonuçlarını satır ve sütunların değerleriyle bulmak zorundadırlar. Böylece gelir toplamları ve gider toplamları arasında bir mukayese imkânı yapmak için bir aşama tamamlanmış olduğundan bütçe fazlası veya açığı vardır şeklinde yorumla açık sonuçlara ulaşılmış olunacaktır.

Vakıfların bünyelerine göre A_1, B_1, C_1, \dots ve $A_{11}, B_{11}, C_{11}, \dots$ şeklinde alt alta dizilen yardımcı hesap başlıklarının daha da artacağı veya azalacağı her vakfa göre değişken özellik gösterir. Fakat, gerçeklere yakın sonuçlar elde etmek isteniyorsa yardımcı hesapların mümkün olduğunca geniş tutularak detaylara girilmesinin faydalı olacağı unutulmamalıdır. Bütçe hazırlayıcıları nadiren yapacakları bütçe hazırlıklarında bunu bir yük olarak görmemelidirler.

Vakıflar bütçelerini yaparlarken bilgisayarlardan faydalanmalıdırlar. Bütçe modelini bilgisayarlar vasıtasıyla kurmak bir uzman yardımıyla çok kısa ve kolay bir çalışma olmaktadır. Bütçe yönetiminin temel görevlerinden olan plan-program-kontrol işlevlerinin başarıyla yürütülebilmesi bir takım sistemli bilgilerin varlığına bağlıdır. Dolayısı ile "bilgi" model için ilk ve tek temel koşul olacaktır(45). Böylece bütçe uzmanlarının derlemiş olduğu veriler, bütçeleme süreci içerisinde çıktı olarak, hazırlanmış bütçeler şeklinde karşımıza çıkarlar.

(45) Davut AYDIN - Fevzi SÜRMEİ, Bilgisayarla Bankalar Mali Tablolarının Analizi (Bankrapor Sistemi), E.İ.T.İ.A. Ya., (Ocak-1980), s.1.

Bilgisayarların muhasebeye ve dolayısıyla bütçelere etkilerinin tartışılmaz olduğu muhakkaktır. Bilgisayar kullanımı ile vakfın tüm hesap işlerinin fonksiyonlarında kurumsal bir değişme olmayacaktır; ana amaç, olayları saptama, anlamlı olarak birleştirerek faaliyet sonuçlarını çıkarma ve yönetime yardımcı olacak şekilde bilgileri sunmaktır. Günümüz yaşamında, devamlı değişen koşullarda vakfın durumu hakkında hazır, geçmişe ve hatta geleceğe ait bilgilere ihtiyaç vardır. Ancak, bilgisayarın, yalnızca muhasebenin ve dolayısıyla bütçelerin amaçlarını gerçekleştirmede bir yardımcı araç olduğu unutulmamalıdır. Bilgisayarlar vasıtasıyla muhasebeye planlama, yönetim ve denetim fonksiyonları sağlanmış olur. Sonuç olarak şunu söylemek gerekmektedir ki, Muhasebe kayıtlarında ve bütçeleme işlemleri esnasında bilgisayarlardan yararlanmakla, bir aracın amaç üzerinde de etkili olduğu izlenmektedir(46).

Sonuç olarak; yukarıda açıklanmış bulunan matris özelliğindeki vakıf genel (ana) bütçeleri, gelir ve gider karakterli bütçeler itibariyle klasik bir gelir-gider cetveli görünümündeki gibi yan yana dizilerek düzenleyebileceğimiz gibi, gelir ve giderler alt alta gelecek şekilde düzenlenebilirler. Bir bilgisayar programı için ikinci şekildeki diziliş daha uygun olacaktır. Fakat, genellikle birinci dizilişteki şekil kullanılırsa işlemlerin mekanikleşmesi, bilgilerin yorumlanabilmesi ve bütçelerin standardizasyonu kolaylaşmış olacaktır(Bkz: EK-1).

(46) Fahir BİLGİNOĞLU, " Bilgisayarlı Muhasebe Uygulaması ", MÜHASEBE DERGİSİ, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Ya., Yıl.4, S.12, (Mayıs-1978/II), s.46.

İ k i n c i K ı s ı m

VAKIFLARDA HAZIRLANACAK BÜTÇELER

Herhangi bir işletmede hazırlanacak olan fonksiyonel bütçeler, özelliklerine göre sabit (durağan) ve esnek (dinamik) olmak üzere iki alt sınıflama içerisinde incelenebilirler(47). Oysaki vakıf bütçeleri hem sabit hem de esnek bir özellik göstermeleri nedeniyle işletme bütçelerinden ayrılırlar. Vakıflarda hazırlanacak olan fonksiyonel bütçeleri uzun ve kısa dönemli bütçeler olmak üzere yorumlayarak ayırmak da mümkündür. Fakat bu ayırma rağmen vakıflarda hazırlanacak olan bütçeler zaman içerisinde uzun veya kısa dönemli olarak bilinmelerine rağmen önem derecelerine göre süre açısından değişiklik gösterebilirler. Bu noktada da vakıf bütçeleri işletme bütçelerinden ayrılırlar.

Tüm bu sınıflamaların yanısıra yardımcı (fonksiyonel) bütçeler, vakıfların örgütsel sorumluluklarına, zaman aralıklarına, topluma sunulan mal ve/veya hizmetlerin maliyetlerine göre sınıflandırılabilirler(48).

Çalışmamızda vakıf bütçeleri, gelir ve gider karakterli yardımcı bütçelerin konsolüde edilmesiyle ortaya çıkan genel (ana) bütçeler olarak ele alınacak ve bu temel üzerinde alt ayrımlara girilecektir.

1. GENEL (ANA) BÜTÇELER

Vakıflarda hazırlanacak olan genel (ana) bütçeler model yapısında da görüldüğü gibi gelir ve gider karakterli iki gruptan oluşmaktadır. Genel

(47) Rifat ÜSTÜN, Maliyet Muhasebesi, İlkeler ve Uygulama, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya., No.12, Eskişehir, 1985, s.487.

(48) Glenn A.WELLSCH, İşletme Bütçeleri- Kâr Planlaması ve Kontrolü, (Çev:Yaman ERDAL ve Diğerleri), Bilimsel Yayınlar Derneği Ya. No.4, Ankara, 1978, s.130.

bütçeye girecek olan veriler, yani gelir ve gider kalemleri aşağıda açıklanacak olan gelir ve gider karakterli bütçelerden sağlanacak ve bundan sonra da tablonun hazırlanıp yorumlanmasına geçilecektir.

Genel bir tanım olarak; Vakıf genel (ana) bütçesi, Vakıf senedinde belirtilen amaçlar doğrultusunda planlanacak olan hedeflerin yanısıra, koşulların da gözönünde tutulması suretiyle hazırlanan ve bütçe açığı veya fazlasının oluşumunda etkisi bulunan kalemlere ait faaliyet ve sorumluluk bütçeleri ile ilgili sonuçların toplanmalarıyla oluşan, tahmini bir Konsolüde gelir-gider tablosudur.

Vakıflarda hazırlanacak olan gelir-gider tablolarının konsolüdasyonu ile oluşan genel (ana) bütçeler, bütçeleme sisteminin en son bölümünü gösterirler ve bu nedenle vakıf bütçeleme sistemi için önemli yararlar sağlarlar. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz:

- i - Vakıf yöneticilerine bütçe programlarından beklenen sonuçları etkili bir biçimde gösterirler,
- ii - Vakfın amaçlarını etkileyecek sonuçların incelenmesini ve bütçeleme sistemlerinde gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlarlar ve;
- iii - Vakıf yöneticilerinin karşılaştırma ve yorumları kolaylıkla yapabilmeleri için birleştirilmiş rakamlar sayesinde bütçelerin bir yönetim aracı olarak değerlendirilmelerini mümkün kılarlar.

2. GELİR/GİDER BÜTÇELERİ

Vakıflarda bütçe sisteminin temelini oluşturan gelir ve gider bütçelerinin konsolüde edilmesi ile vakıf bütçesinin oluştuğu bilindiğine göre, gelir ve giderlerin ayrı ayrı belirlenip karakterleri itibariyle sınıflandırılarak açıklanması gerekmektedir.

Gelir veya giderler saptanırken, gelir ve gider kalemlerinin içeriğini ve temelini oluşturan nakit unsurunun da dikkate alınması gerekir. Gelir veya gideri etkileyecek olan nakit unsurlarında yapılacak olan veya kendiliğinden olan değişiklikler, sonraki safhalarda bilanço ve kâr/zarar cetvellerini de etkileyecektir. Durum şöyle bir şekilde açıklanabilir(49):

UNSUR	ETKİ	KÂR-ZARAR CETVELİNE ETKİSİ	BİLANÇO ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
Artırılmış Gelir		Kârı artırır veya; Zararı azaltır.	+ Aktif olarak görülür. + Müspet farkı artırır, veya; + Menfi farkı azaltır.
Artırılmış Gider		Kârı azaltır veya; Zararı artırır.	+ Pasif olarak görülür. + Müspet farkı azaltır, veya; + Menfi farkı artırır.
Azaltılmış Gelir		Kârı azaltır veya; Zararı artırır.	+ Pasif olarak görülür. + Müspet farkı azaltır, veya; + Menfi farkı artırır.
Azaltılmış Gider		Kârı artırır veya; Zararı azaltır.	+ Aktif olarak görülür. + Müspet farkı artırır, veya; + Menfi farkı azaltır.

(ŞEKİL-3)

(49) Bülent ÇAYCIK, " Nakit Bütçeleri ve İşletme Sermayesi Değerlendirmelerinin Önemi ve Kuruluşlara Sağladığı Yararlar ", MALİYE ENSTİTÜSÜ KONFERANSLARI, (Seri:22 - Sene:1972), İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Enstitüsü Ya. No. 51, İstanbul, 1974, s. 88.

2.1. Gelir Karakterli Bütçeler (Tablolar)

Vakıflar amaçlarına ulaşmak için doğal olarak gelir elde etmek zorundadırlar. Bu gelirler ise, vakıf işletmelerinden, yasal olarak sağlanan olanaklardan ve faiz-komisyon vb. gelirlerden oluşacaktır.

2.1.1. Açıklamalar

Gelir karakterli bütçeler açıklanırken önce bu gelirleri satır ve sütunları oluşturacak başlıklar itibariyle sıralayarak açıklamak gerekmektedir.

GELİR KARAKTERLİ BAŞLIKLAR

TABLO-I	A000 <u>Yasal Olarak Tahsis Edilen Gelirler</u>
	A100 Bütçe Ödenekleri
	A200 Bilet vb. payları
	A300 Kurban derisi payları
	A400 Diğer yasal gelirler
TABLO-II	B000 <u>Amaçlara Yönelik Faaliyet Gelirleri</u>
	B100 Vakıf İşletmelerinden Elde Edilecek Gelirler
	B110 İşletmesi
	B120 İşletmesi
	B130 Diğer İşletme Gelirleri
	B200 İştiraklerden Elde Edilecek Gelirler
	B210 Şirketi
	B220 Şirketi
	B230 Diğer Şirket Gelirleri
	B300 Kira Gelirleri
	B310 Gayrimenkul Kiraları
B320 Taşıt Kiraları	
B330 Makina Kiraları	

TABLO-II (devam)

- B340 Diğer Mira Gelirleri
- B400 Sosyal Faaliyet Gelirleri
 - B410 Panel Gelirleri
 - B420 Seminer "
 - B430 Sempozyum "
 - B440 Kermes "
 - B450 Pato "
 - B460 Çay, vb. "
 - B470 Diğer Sosyal Faaliyet Gelirleri
- B500 Basın-Yayın Gelirleri
 - B510 Kitap
 - B520 Teksir
 - B530 Dergi
 - B540 Takvim
 - B550 Ajanda
 - B560 Diğer Basın-yayın Giderleri
- B600 Bağış Yardım Gelirleri
 - B610 Şartlı Bağış Yardım Gelirleri
 - B620 Şartsız Bağış Yardım Gelirleri

TABLO-III

- C000 Diğer Gelirler
 - C100 Faiz-Komisyon Gelirleri
 - C110 Faiz Gelirleri
 - C111 Banka Faizleri
 - C112 Tahvil Faizleri
 - C113 Diğer Faiz Gelirleri
 - C120 Komisyon Gelirleri
 - C200 Sair Gelirler

T O P L A M.....

=====

2.1.2. Yardımcı Gelir Bütçeleri

Vakıflarda bütçeleme sistemlerinde hazırlanacak olan yardımcı gelir karakterli bütçeler açıklamalarda da belirtildiği gibi yasal olarak tahsis edilen gelirlerden, vakıf amaçlarını gerçekleştirebilmek için yapılmış veya yapılacak olan faaliyet gelirlerinden ve diğer özellikli gelir ayrımlarından oluşmaktadır.

2.1.2.1. Yasal Olarak Tahsis Edilen Gelirler

Yasalar gereğince vakıflara ayrılan tutarlar bu bölümde gösterilecektir. Örneğin sinema biletlerinden, toplanan kurban derilerinden vakfa ayrılan paylar ve diğer dış bütçelerden yapılacak olan aktarımlar bu konuda örnek olarak gösterilebilir.

2.1.2.2. Amaçlara Yönelik Faaliyet Gelirleri

Aslında vakıflar tüm gelirlerini veya vakıf senetleri itibarıyla bu gelirlerinin büyük bir kısmını amaçlarını gerçekleştirmek için kullanacaklardır. Fakat bu özellikteki gelirlerin çalışmamız içerisinde görülen ayrımlar, faaliyetlerdeki etkinliği ölçmek, değerlendirmek ve bir çaba sarfetmeden kazanılacak olan gelirleri ayırmak bakımından önem kazanmaktadır.

Amaçlara yönelik faaliyet gelirlerinin içerisinde Vakıf işletmelerinden elde edilecek gelirleri, istiraklerden elde edilecek gelirleri, kira, sosyal faaliyet ve basın-yayın gelirlerini sayabiliriz. Ayrıca bağış-yardım gelirleri de amaçlara yönelik olduklarından bu bölüm içerisinde yer alacaklardır.

Bu gelir başlıklarının özellik arz edenleri kısaca şöyle açıklanabilir:

B100 Vakıf İşletmelerinden Elde Edilecek Gelirler;

Bu gelirler vakıf amacına uygun olarak kurulmuş olan işletmelerden elde edileceği gibi, vakfa gelir getirmek amacıyla kurulan işletmelerden de elde edilebilir. Bu işletmeler vakfın bizzat işlettiği işletmelerdir. Vakıf yöneticileri bu işletmelerinde satış yöntemlerini saptarlarken bünyelerine uygun olan bazı yöntemleri kullanırlar. Bu yöntemleri yargısal, istatistiksel, özel amaçlı ve birleşik yöntemler olarak belirtebiliriz(50).

B200 İştiraklerden Elde Edilecek Gelirler;

Vakıflar hisse senetleri vb. almakla iştirak ettikleri kurumlardan elde edecekleri gelirlerdir.

B300 Kira Gelirleri;

Vakfın sahip olduğu her türlü taşınır ve taşınmazların kiraya verilmeleri dolayısıyla sağlanacak gelirlerdir.

B400 Sosyal Faaliyet Gelirleri ;

Açıklamalarda belirtilen özellikteki gelirler burada yer alacaktır. Özellik olarak vakfın gerek amacını gerçekleştirmek üzere veya gelir getirmek amacıyla yapılacak olan sosyal faaliyetler burada yer alacaktır. Bu özeliği taşıyan faaliyetler bu sayılanlarla sınırlı olmayıp değişik özelliklerde organize edilebileceklerdir.

(50) Bu konuda daha fazla bilgi için bkz: (CEMALCILAR, s.59+62), (YALKIN, s.94+103) ve (WELLSCH, s.184+195).

B500 Basın-Yayın Gelirleri;

Bu tip gelirler vakfa amacıyla yer alan yayınlar olabileceği gibi, vakfa sırf gelir sağlama amacıyla yayımlanmış bulunan gelirler olabilir. Bu tip gelirlerde sosyal faaliyet gelirlerinde olduğu gibi sınırlı özellikte olmayıp çoğaltılabilirler.

B600 Bağış-Yardım Gelirleri;

Vakfa yapılacak olan her türlü bağışlar bu bölümde gösterilecektir. Ancak bu bağışların ayrı ayrı tutulmaları esastır.

C000 Diğer Gelirler

Diğer gelirler sınıflandırılması altında faiz-Komisyon gelirleri ve gelir kalemleri içerisinde kendine uygun yer bulamamış olan bazı gelirler yer almaktadır.

Faiz-komisyon gelirleri kendi içerisinde banka mevduatlarının faizleri, tahvil faizleri, alacak faizleri vb. kısımlarda incelenebilirler. Komisyon gelirleri ise, vakfın yapmış olduğu bir vazife nedeniyle doğal olarak elde edeceği gelirdir.

Daha önceki açıklamalarda belirtildiği gibi, vakıflar, bu kalemdeki gelirleri de bünyelerine uygun olarak çoğaltmak ve sınıflamakta serbesttirler.

2.2. Gider Karakterli Bütçeler (tablolar)

Vakıfların bir dönem sonraki faaliyetlerini gösteren satış, üretim, tedarik planı ve finansman, yatırım işlevleri, amaçları doğrultusunda yapacakları bağışlar vb. her türlü uygulamaları bir harcamaya gerektirir. Bu masrafların belirlenmesi, faaliyetler sonunda elde edilmesi düşünülen değerlerin saptanmasında önemli rol oynayacaktır. Bu nedenle harcamaların planlanması, diğer plan ve programların tamamlayıcısı niteliğindedir.

2.2.1. Açıklamalar

Gelir karakterli bütçelerde olduğu gibi, gider karakterli bütçelerde de hesap başlıklarını satır ve sütunlar oluşturacak şekilde açıklamak yerinde olacaktır.

GİDER KARAKTERLİ BAŞLIKLAR

0000 Kısıtlayıcı Özellikteki Giderler

D100 Yönetim ve İdame Giderleri

D110 Personel Giderleri

D111 Ücretler

D112 Tazminatlar

D113 Sigorta Payları

D114 Harcırah ve yolluklar

D115 Sosyal yardımlar

D116 Diğer personel giderleri

TABLO-IV

./.

D120 Genel Giderler

D121 Elektrik-Su-Yakıt-Temizlik giderleri

D122 Kırtasiye giderleri

D123 Kiralar

D124 Araç giderleri

D125 PTT giderleri

D126 Onarım giderleri

D127 Sigorta giderleri

D130 Sabit kıymet ve Demirbaş alımları

D131 Bina alımları

D132 Demirbaş alımları

D133 Makina, teçhizat ve taşıt alımları

D134 Diğer alımlar

D200 İhtiyatlar

D300 Vakıf Mal Varlığını Artıracak Yatırım Harcamaları

D310 Gayrimenkul Alımları

D320 Menkul Kıymet Alımları

D321 Hazine Bonoları

D322 Devlet Tahvili

D323 Hisse Senetleri

D324 Diğer menkul kıymet alımları

D330 Vakıf İşletmelerine Yönelik Yatırım Harcamaları

D340 İştirak Hisseleri

D350 Diğer Yatırım Harcamaları

D400 Şartlı Bağışların Gelirlerinden Ayrılması

Gerekli Fonlar

D500 Teftiş ve Denetleme Giderleri

D600 Diğer Kısıtlayıcı Özellikteki Giderler

E000 Amaçlara Yönelik Faaliyet Giderleri

TABLO-V

E100 Vakıf Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin
Kurulmuş Tesislerin İşletme Giderleri

E110 Personel Giderleri

E120 Genel Giderler

E130 Bakım-Onarım Giderleri

E140 Hammadde ve İaşe Giderleri

E150 Diğer İşletme Giderleri

E200 Vakıf Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin
Kurulacak Tesislere İlişkin Giderler

E300 Vakıf Amaçları Doğrultusunda Yapılacak Bağışlar

E310 Özel Kişilere yapılacak bağışlar

E320 Tüzel Kişilere Yapılacak Bağışlar

E400 Vakıfa Gelir Getirici Hizmetlere İlişkin
Yapılacak Harcamalar

E500 Vakıf Amaçlarına Yönelik Diğer Harcamalar

E510 Burslar

E520 Tanıtma ve Yayın Harcamaları

E530 Sosyal Yardımlar

E540 Bilimsel Toplantılar İçin Yapılan Harcamalar

E550 Kültür ve Sanat Çalışmaları Harcamaları

E560 Hizmet Alım Harcamaları

E570 Diğer Harcamalar

F000 Diğer Giderler

TABLO-VI

F100 Faiz-Komisyon Giderleri

F110 Faiz Giderleri

F111 Banka Faizleri Giderleri

F112 Tahvil Faizleri Giderleri

F113 Diğer Faiz Giderleri

F120 Komisyon Giderleri

F200 Sair Giderler

T O P L A M

=====

2.2.2. Yardımcı Gider Bütçeleri

Vakıfların hazırlayacakları gider karakterli bütçelerin ayrımı; kısıtlayıcı giderler, vakıf amaçlarına yönelik faaliyet giderleri ve diğer giderler şeklinde yapılmalıdır.

2.2.2.1. Kısıtlayıcı Özellikteki Giderler

Bu bölümde yer alan harcamalar toplamının, vakıf gelirlerininin 1/3 miktarını aşmaması gerekir. (Vakıflar Hakkındaki Tüzük; Md.37). Böylesi giderleri, yönetim ve idame giderleri, ihtiyatlar, vakıf mal varlığını artıracak yatırım harcamaları, şartlı bağışların gelirlerinden ayrılması gerekli fonlar, teftiş ve denetleme giderleri ve diğer kısıtlayıcı özellikteki giderler şeklinde sınıflandırarak inceleyebiliriz.

D100 Yönetim ve İdame Giderleri;

Açıklamalar kısmında ayrılan böylesi giderler vakıf genel merkezi ve şubelerinde görevlendirilen personel ile vakıf senedinde yer almak şartıyla vakıf organlarında yer alan başkan ve üyelere ücret karşılığında yapılacak ödemelerdir.

D200 İhtiyatlar ;

Vakıf senedine göre ayrılması gerekli olan ihtiyatlar bu bölümde yer alacaktır.

D300 Vakıf Mal Varlığını Artıracak Yatırım Harcamaları

Bu bölümde yer alan harcama türlerinin temel özelliği, bu harcamaların vakfa gelir sağlamaya yönelik olmasıdır. Bu harcama kalemleri vakfın yapısına göre alt bölümlere ayrılabilir.

(bağışlayanın arzusuna uygun olarak) belli bir fon hesabında gösterilmesi gerekebilir.

Örneğin, 100 milyon lirayı vakfa bağışlayan bir kimsenin bu malvarlığının gelirinin % 10'nun kendisine, yaşamı süresince eşine, bir başka hayır kurumuna veya eğitim-sağlık veya bilimsel araştırma kuruluşuna verilmesini şart koşması gibi...

Bu takdirde bütçe yılında beklenen gelirin % 10 'u bütçe sisteminde bu başlık altında gösterilecektir.

D500 Teftiş ve Denetleme Giderleri;

Türk Medeni Kanununun 78. ve bu Kanuna göre yayınlanan Vakıflar Hakkındaki Tüzüğün 22. Md.'ne göre Vakıflar Genel müdürlüğü'ne ödenecek olan gayrisafi gelirin % 5 tutarındaki teftiş ve denetleme payları bu bölümde yer alacaktır.

D600 Diğer Kısıtlayıcı Özellikteki Giderler;

Yukarıdaki bölümlerde sayılanlar dışında vakıf tarafından yapılan diğer harcamalar bu bölümde -gerektiğinde daha da alt bölümlere ayrılarak- gösterilebilecektir.

E000 Amaçlara Yönelik Faaliyet Giderleri

Bu bölümdeki giderleri, vakıf amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş ve kurulacak olan tesislerin işletme giderleri, vakıf senetlerinde belirtilen ve amaçlar doğrultusunda yapılacak olan bağış giderleri, vakfa gelir getirmek için yapılan her türlü harcamalar ve vakıf amaçlarına yönelik diğer harcamalar şeklinde sınıflayarak inceleyebiliriz.

E100 Vakıf Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin

Kurulmuş Tesislerin İşletme Giderleri ;

Bu bölümde gösterilecek olan giderler, vakıf amaçlarının gerçekleşmesine yönelik olarak kurulmuş olup, bizzat vakıfca işletilen tesisler için (hastane, müze, kütüphane, okul, yurt vb.) yapılacak giderlerdir. Bu giderlerin, amaçlar dışında sadece vakıf mal varlığını arttırmaya yönelik olarak işletilen (gelirlerin 1/3'lük kısmı ile elde edilen) tesislerin benzer nitelikteki giderleri ile karıştırılmaması gerekmektedir. (Örneğin D300 bölümü...): Sağlık sektöründe hizmet vermek üzere kurulmuş olan bir vakfın, işlettiği hastane için yapılacak zorunlu işletme giderleri bu bölümde yer alacaktır. Ancak aynı vakfın, amacında yer almayan, fakat vakfa gelir sağlamak amacıyla bir maden suyu şişeleme tesisi işletmesi halinde bu tesise ilişkin olarak yapacağı giderler ise; D330 Vakıf İşletmelerine Yönelik Harcamalar kısmında gösterilecektir.

E200 Vakıf Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin Kuru-

lacak Tesislere İlişkin Giderler;

Vakıf senedinde yer alan amaçların gerçekleştirilmesi için kurulacak tesislere ilişkin olarak ayrılacak olan tutarlar burada gösterilecektir. Örneğin vakıf bir yurt yapmaya karar vermiş ise, bu yurt için cari bütçe yılında yapılacak harcamalar bu bölüme ilişkin giderler arasında gösterilecektir. Bunlar bir noktada vakfın yatırım harcamalarıdır.

E300 Vakıf Amaçları Doğrultusunda Yapılacak Bağışlar;

Vakıf senetlerine göre yapılacak olan bağışların kendi aralarında sınıflandırılarak bu bölümde gösterilmelidirler.

**E400 Vakıfa Gelir Getirici Hizmetlere İlişkin
Yapılacak Harcamalar;**

Vakıf gelirlerini artırmak amacıyla, üçüncü kişi veya kurumlara bedeli karşılığında belli hizmetler sunulabilir. Bu hizmetlerin görülmesi sırasında zorunlu olarak bazı giderlerin de yapılacağı muhakkaktır. Sunulan bu hizmetlere ilişkin olarak böylesi giderler bu bölümde yer alacaktır.

E500 Vakıf Amaçlarına Yönelik Diğer Harcamalar;

Bu bölümde görülen harcamalar, vakfın amaçları arasında zorunlu olarak yapılacak harcamalardır. Örneğin verilecek burslar karşılığında vakıfça ayrılacak paralar, turizmi geliştirmek veya Türkiye'yi tanıtıcı broşürler basmak ve dağıtmak için yapılacak harcamalar, Türk kültürünü yaymak amacıyla düzenlenecek festivaller dolayısıyla yapılacak harcamalar, fakir ve kimsesizlere yapılacak olan doktor ve ilaç yardımları vb. harcamalar bu bölümde gösterilecektir.

Bu bölümdeki harcamaların, E400 bölümünde yer alan harcamalardan farkı, bunların, vakfa gelir getirme amacıyla yapılması, vakıf senetlerinde yer alan amaçlar doğrultusunda yer alan hizmetler dolayısıyla yapılmasıdır. Ancak bu hizmetler karşılığında sonuçta bir ek gelir kalması da mümkündür.

F000 Diğer Giderler

Bu karakterdeki giderler de ayrı C000 bölümünde yer alan diğer giderler gibi kendi aralarında sınıflandırılabilirler...

3. PRO-FORMA TABLOLAR

Vakıflarda dönem sonunda veya dönem içinde belirli aralıklarla hazırlanan mali tabloları işletme tablolarından ayrı olarak düşünmemek gerekir. Mali raporlar her ne kadar işletme dışındaki kişilere işletmenin mali durumu hakkında kar-zarar itibarıyla durumunu belirtmek amacını güderlerse de aynı zamanda vakıf yöneticilerine de kendi faaliyetlerini, amaçlarına ulaşabilmedeki başarılarını değerlendirme imkânını vermeleri bakımından önemlidirler.

Vakıf yöneticileri kendi kullandıkları için bu raporları hazırlarken kanunların veya ilgili mevzuatın hükümlerine uymalıdır. Örneğin, mevzuatta proforma bilanço hazırlayıp yayınlamak mecburiyeti yoktur. Fakat yöneticiler faaliyetlerin bir yıl sonra ne durumda olacağını kestirebilmek için bu yola başvurarak hazırlıklar yapabilirler(52).

Bilindiği gibi vakıf bütçelerinin düzenlenmesinden sonra mali tabloların oluşturulması gerektir. Tahmini mali tablolar, gelecek faaliyet dönemi için planlanan faaliyetlerle ulaşılması beklenen amaçlarına özlü bir biçimde gösterilmesi demektir.

Proforma tablolar hazırlanırken şu üç yöntemden yararlanılır(53):

- i - Yüzdeler,
- ii - Reşyolar (Oranlar),
- iii - Korelasyon, - Regrasyon analizi.

(52) BOZOK, s. 116.

(53) Bu konuda daha fazla bilgi için bkz.; AKGÜÇ, s. 167+177.

Ayrıca bu üç yöntem, vakıf bütçeleri düzenlenirken vakıf yönetimi tarafından geliştirilen her bütçenin kârlılığa ile mali durumu üzerinde yaratması beklenen etkilerin kontrol edilebilmesine olanak sağlar. Diğer bir deyişle, bu üç yöntemden birisinin yardımı ile, vakıf bütçelerinin geliştirilmesinin her evresinde, vakıf yönetiminin kararlarının ve de planlarının etkileri kontrol edilir. Bu sonuçlara göre vakıf yöneticileri diğer seçenekleri değerlendirerek gerekli düzeltmeleri gerçekleştirirler. (54).

Vakıflarda hazırlanacak olan proforma tabloları; geniş ve detaylı hazırlanmışlarında sağlayacağı yararlar dikkate alınarak, nakit bütçesi, proforma bilanço, proforma gelir-gider tablosu, proforma fonlar tablosu vb. olmak üzere gruplara ayırarak inceleyebiliriz(55). Vakıfların bu tabloların hepsini de hazırlamak zorunlulukları yoktur. Fakat, amaçları doğrultusunda, faaliyetlerini kolaylaştırıcı şekilde bazılarını hazırlamaları gerekebilir.

Çalışmamızın özünü vakıf genel (ana) bütçelerin hazırlanması oluşturma-
cağından yukarıda sayılan tablolar hakkında uzun bilgiler verilmeyecektir. Fakat Gelir / Gider cetvellerinin yakın tamamlayıcısı olmaları nedeniyle sadece proforma bilançolar hakkında bilgi verilecek ve pro-forma fonlar tablosunu incelemekle yetinilecektir.

Bilançoların karakteristik özelliklerine bağlı kalarak vakıflarda hazırlanacak bilançolar hakkında şunları belirtirebiliriz:

(54) YALKIN, s.201.

(55) Pro-forma tabloların neler olduğu konusunda görüşler çok değişik olmakla birlikte sınıflandırma temelde aynıdır. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz.; (BÜKER, s.89), (CEMALCILAR, s.111), (AKGÜÇ, s.164), (BOZOK, s.31), (WELLSCH, s.500), (BAYAR, s.113).

3.1. Pro-forma Bilanço

Pro-forma bilanço, mevcutlar, yükümlülükler ve sermaye üzerinde planlanan işlemlerin etkilerini gösterir. Bütçelenmiş bilanço, bütçede planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi halinde vakfın ilgili bütçe yılı sonundaki mali durumunu gösterir. Vakıf bütçe sisteminde şimdiye kadar düzenlenmiş bulunan bütçeler proforma bilançonun düzenlenebilmesi için gerekli kolaylığı sağlayacaklardır.

Pro-forma bilançoların hazırlanmaları vakıflara bazı yararlar sağlayacaktır. Bu yararları şöyle özetleyebiliriz:

- i - Daha önceden hazırlanan bütçelerin amaçlara uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadıklarını sağlar,
- ii - Vakıf amaçları doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin devam edip etmeyeceğini incelemekte yardımcı olacak olan verilerin bulunup değerlendirilmesini sağlar,
- iii - Vakıfa gerekli olduğu durumlarda, araştırılacak olan finansmanın zamanını, yerini ve miktarını saptamaya yardım eder.

Vakıflarda pro-forma bilançolar hazırlanırken ilgili elemanlar şöyle bir süreci izleyebilirler:

- i - Vakıf senetlerinde belirtilen amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetlerin planlandığı şekilde gerçekleşebilmesi ve yürütülebilmesi için gerekli iktisadi kıymetlerin gelecek dönemlerdeki tutarlarının tahmin edilmesi,
- ii - Vakfın hayatını devam ettirebilmesi için planlanması gerekli olan iş hacminin büyümesine bağlı olarak kendiliğinden oluşacak finansman kaynaklarının tahmin edilmesi,

iii - Vakfın öz sermayesinin tahmin edilmesi ve;

iv - Vakıf bilançosundaki aktif ve pasiflerin dengelenmesi.

Vakıf amaçlarına ulaşmak için planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek için aktif kalemlere yapılması gereken yatırım miktarı, kazanılacak olan kaynakların miktarını aşmamalarının yanısıra önceden de belirtildiği gibi gelirlerin 1/3 miktarını aşmaması gerekmektedir. Aksi takdirde hem bir finansman açığından hem de kısıtlayıcı özelliklere dikkat edilmediğinden doğan bir usulsüzlükten söz edilecektir.

3.2. Pro-forma Fonlar Tablosu

Pro-forma fonlar tablosu; bütçeler ve dolayısıyla bilançolar hazırlandıktan sonra ortaya çıkacak olan fon açığı veya fazlasının yorumlanabilmesi ve bu sayede vakıf amaçlarına ulaşabilmek için yapılacak olan vakıf faaliyetlerinin reorganizasyonunu gerçekleştirmek için hazırlanan bir tablodur.

Pro-forma fonlar tablosu; kaynaklar, kullanım yerleri ve fark bölümü olmak üzere üç bölümden oluşur. Düzenlenebilmeleri için vakfın birbirini izleyen iki dönemine ait bilanço ve gelir-gider tabloları gerekmektedir. İlk aşamada aktif ve pasifteki artış ve azalışlar saptanır. Burada aktifteki azalış ve pasifteki artışlar kaynak, aktifteki artış ve pasifteki azalışlar ise kullanım olarak kabul edilir.

Pro-forma fonlar tablosu düzenlenirken dikkat edilecek en önemli nokta, amortismanla tâbi sabit varlık hesapları ile, bu varlıklara ait birikmiş amortisman hesapları ile ilgili amortisman giderlerinin birlikte değerlendirilmesinin gerekeceğidir(56).

(56) BÜKER, s. 68.

Ü ç ü n c ü K ı s ı m

-VAKIF BÜTÇE SİSTEMİNİN KONTROLÜ

Vakıflarda bütçeleme tekniğinin etkin olarak uygulanması, devamlı sürececek bir kontrol sistemi ile sağlanacaktır. Kontrollerin devamlı yapılması verimsizlikleri ve başarısızlıkları anında saptayacak ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasını mümkün kılacaktır. bu nedenle vakıf senetlerinde belirtilen amaçlara ulaşabilmek için yapılan faaliyetlerin ölçüldüğü ve üst yönetime bildirildiği bir rapor sistemi zorunludur.

Vakıf bütçe sisteminde yapılacak olan sürekli kontrol, sistemin etkin bir biçimde uygulamaya konulmasını güvence altına almakta ve bütçe sorumluluk raporları ile bütçe farklarının analizleri yardımıyla gerçekleşmektedir(57).

1. BÜTÇE SORUMLULUK RAPORLARI

Vakıflarda hazırlanacak olan bütçe sorumluluk raporları, vakıf içi gereksinimleri karşılar ve sadece vakıf yöneticileri tarafından kullanılır.

Bütçe sorumluluk raporları, bütçe kontrol raporları adlarıyla da anılır ve sahip olması gereken temel özellikler şöyle incelenebilir;

- i - Sorumluluk ilkesine yer verir,
- ii - Yönetim ilkesine yer verir ve;
- iii - Tekrarlanma ilkesine yer verir.

+Vakıf yönetiminin sorumluluklarına göre düzenlenmesi; vakfın örgüt yapısına uygun olarak her sorumluluk merkezi için ayrı bütçe sorumluluk raporlarının düzenlenmesidir. Böyle bir rapor yöneticilerin faaliyet alanının ve kontrol edebileceği giderleri gösterir.

+Yönetim ilkesine yer vermesi ise; yöneticilerin kendilerine sunulan sorumluluk raporlarında, anormal bütçe farklarının üzerinde durmalarıdır. Bu aynı zamanda yöneticilerin büyük zamanlarının bütçelemeye ayırmaları demektir.

+Tekrarlanma ilkesine bağlı olarak kısa dönemleri esas alması ise; faaliyet öncesi kontrolü sağlamak amacı ile aylık, haftalık ve hatta gerekir ise günlük olarak sorumluluk raporlarının hazırlanmasıdır. Böylece bütçe uygulaması adım adım izlenmiş olur.

Vakıflarda sorumluluk raporlarının düzenlenmelerinde bazı esaslar söz konusudur. Bu esasları kısaca şöyle açıklayabiliriz:

- i - Birinci esas; bu raporların kullananların isteklerine uygun olarak düzenlenmeleridir.
- ii - İkinci esas; bu raporların basit olması ve temel bilgileri içermesidir. Raporlarda uzun ve karışık bilgilere yer verilmemelidir. Bu nedenle bütçe sorumluluk raporlarının standartlaştırılması gerekir.
- iii - Üçüncü esas ise; zamanlamadır. Faaliyet ile raporlama arasındaki zaman uzadıkça bu raporların etkisi de doğal olarak azalır.

Vakıf yöneticilerinin öğrenim ve tecrübe düzeyleri raporlama araçlarının seçiminde önemli rol oynar. Bu raporlama araçları şöyle sınıflanırlar:

- i - Yazılı araçlar (Tablolar, grafik ve resimler, metinler vb.) ve;
- ii - Sözlü araçlar (Toplantılar, konferanslar vb.)' dir.

2. BÜTÇE FARKLARININ ANALİZİ

Vakıflarda bütçeler hazırlandıktan sonra ortaya çıkacak olan farkların saptanması yeterli değildir. Bu farklarla ilgili olarak bir çok sorunun cevaplanması gerekir. Bu da bütçe kontrolünün esasını oluşturan fark analizleri ile gerçekleştirilir.

Vakıflarda hazırlanan bütçelerde ortaya çıkan farkların analiz edilmesinin temel amaçları şöyle sıralanabilir:

- i - Bütçelerdeki farkların oluş nedenlerini saptamak,
- ii - Bu farkların olduğu yerleri ve sorumlulukları belirlemek,
- iii - Bu farkların (+) veya (-) olarak gerçek niteliklerini ortaya koymak,
- iv - Farklarla ilgili olarak alınacak önlemleri kararlaştırmaktır.

Vakıf amaçları doğrultusunda hazırlanan bütçeler, ne kadar özen gösterilirse gösterilsin, gerçekleşen değerlerle aynı sonuçları göstermeyecekler ve mutlaka bir bütçe fazlası veya açığı şeklinde bir farkı ortaya çıkaracaklardır.

Bütçelerde bu farkların oluşma nedenleri şöyle sıralanabilir:

- i - Vakıflarda gerçekleştirilen verim derecesi ile ilgili etkenler,
- ii - Malzeme vb. değerlerin satın alma fiyatlarındaki değişimler,
- iii - İşgücü vb. değerlerde meydana gelen değişimler,
- iv - Vakıf faaliyetlerinin hacminde görülen dalgalanmalar.

Bu farkların ayrıntılı nedenleri, muhasebe sistemlerinden sağlanacak olan bilgiler yardımıyla saptanır. Farkların analiz edilmesi esnasında olağanüstü koşullarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

U Y G U L A M A :

T.C. Anadolu Üniversitesi
Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma
Çalışmaları Vakfı - ESKİŞEHİR

NOTLAR....VARSAYIMLAR....KISITLAYICILAR....ÖZELLİKLER....N

1. KISITLAYICI ÖZELLİKTEKİ GİDERLER (D000), TOPLAM GELİRLERİN 1/3 KISIMDIR.....(TÜZÜK MD.37).
2. TOPLAM GELİRLERİN KISITLAYICI ÖZELLİKTEKİ GİDERLER HARICİNDE KALAN KIS-
MINİN % 80 'İNİN AMAÇLARA YÖNELİK OLARAK (E000) HARCANMASI GEREKMEKTECİR.....(YÖN.K.K) VE (TÜZÜK MD.37).
3. SARTLI BASIS GELİRLERİNDEN (B610) AYRILMASI GEREKLİ FON GİDERLERİ (D400)
ORANI % 10 OLARAK VARSAYILMISTIR.....
4. % 5 TEFTİŞ CENETLEME PAYI (D500) TAVAN İTİBARIYLA 1.000.000._TL OLARAK
VARSAYILMISTIR.....(R.G. 30.07.1982).
5. İŞLEMLER ESNASINDA GERÇEKLEŞEBİLECEK ENFLASYON ORANI % 45 VARSAYILMISTIR.....
6. YIL İTİBARIYLA VAKIF HACMİNİN BÜYÜME ORANI % 50 VARSAYILMISTIR.....
7. FAİZ GELİRLERİ (C110) 'İNİN SABİT KALACAGI VARSAYILMISTIR.....

BÜTÇE UZMANI

MUHASEBE AMİRİ

VAKIF MÜDÜRÜ

VAKIF BAŞKANI

İMZA

İMZA

İMZA

İMZA

T.C. ANADOLU UNİVERSİTESİ
EĞİTİM-SAĞLIK VE BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARI VAKFI
1988 YILI BÜTÇESİ

(1000 TL)

GELİR BÜTÇELERİ	1988 TAHMİNLERİ	1988 SONUÇLARI	FARKLAR	YÜZDE (%)
AG00 YASAL OLARAK TAHSİS ED. GELİRLER (TABLO-I)	43.500	23.250	20.250	87
E000 AMAÇLARA YÖNELİK FAALİ- YET GELİR. (TABLO-II)	218.290	109.160	109.110	99
C000 DİĞER GELİRLER (TABLO-III)	15.250	10.410	4.840	46
T O P L A M	277.040	142.840	134.200	93
GİDER BÜTÇELERİ				
D000 KISITLAYICI ÖZELLİKTEKİ GİDERLER (TABLO-IV)	92.300	47.500	44.800	94
E000 AMAÇLARA YÖNELİK FAALİ- YET GİDER. (TABLO-V)	146.267	75.500	70.767	93
F000 DİĞER GİDERLER (TABLO-VI)	1.525	950	575	60
T O P L A M	240.092	123.950	116.142	93
FAZLASI.....(+)	36.948	18.890	18.058	95
AÇIĞI.....(-)				

T A B L O - II

AMAÇLARA YÖNELİK FAALİYET GELİRLERİ

(1000 TL)

1986 TAHMİNLERİ

1985 SONUÇLARI

F A R K L A R

YÜZDE (%)

	1986 TAHMİNLERİ	1985 SONUÇLARI	F A R K L A R	YÜZDE (%)
BC00 AMAÇ.YÖN. FAALİYET GEL.	218.290	109.180	109.110	99
B100 VAKIF İSL.ELD.ED.GELİR.	179.515	87.625	92.190	105
B110 BİLGİ İŞLEM İŞLETMESİ	3.855	2.500	1.355	50
B120 MED.SDS.HASTANESİ	46.850	23.250	23.600	101
B130 MİSAFİRHANE	3.025	1.750	1.275	72
B140 AŞEVLERİ	87.000	43.500	43.500	100
B150 ÇAY GÖKAKLARI	13.500	6.350	7.150	112
B160 LÖKALLER	6.950	2.500	4.450	178
B170 FOTOKOPI MAKİNALARI	410	100	310	310
B180 SERVİS ARAÇLARI	9.900	3.950	5.850	148
B190 SINEMA SALONU İŞLET.	1.125	750	375	50
B200 BERBER-KUAFÖR İŞLET.	1.450	425	1.025	241
B210 HALI ATÖLYESİ	5.850	2.550	3.300	129
B200 İSTİRAK.ELD.ED.GELİR.	10.775	6.575	4.200	63
B210 ÜNVAK PAZ. LTD.ŞTİ.	10.000	6.000	4.000	66
B220 ÜNVAK REK. LTD.ŞTİ.	500	300	200	66
B230 ÜNVAK İNŞ. LTD.ŞTİ.	200	200		
B240 PİRİS A.Ş.	25	25		
B250 SÖRMAŞ A.Ş.	50	50		
B300 KİRA GELİRLERİ	1.250	650	600	92
B310 GAYRİMENKUL KİRALARI	1.000	500	500	100
B320 TAŞIT KİRALARI	150	75	75	100
B330 MAKİNA KİRALARI	50	50		
B340 DİĞER KİRALAR	50	25	25	100
B400 SOSYAL FAALİYET GELİR.	1.800	1.100	700	63
B410 PANEL	200	100	100	100
B420 SEMİNER	150	100	50	50
B430 SEMPÖZYUM	100	100		
B440 KERMES	300	200	100	50
B450 BALO	250	175	75	42
B460 ÇAY VB.	450	200	250	125
B460 DİĞER SDS. FAALİYETLER	350	225	125	55
B500 BASIN-YAYIN GELİRLERİ	9.650	3.730	5.920	158
B510 KİTAP	7.000	2.500	4.500	180
B520 DERGİ	250	225	50	22
B530 TEKSİR	1.500	750	750	100

B540 TAKVİM					
B550 AJANCA					
B560 ÖĞRENCİ EVRAKLARI	750	230	520	226	
B570 DİĞER BAS.YAY.GELİR.	150	25	125	500	
B600 BAĞIŞ YARDIM GELİRLERİ	15.000	9.500	5.500	57	
B610 ŞARTLI BAĞIŞLAR	2.500	2.000	500	25	
B620 ŞARTSIZ BAĞIŞLAR	12.500	7.500	5.000	65	

T A B L O - III

DIŞER GELİRLER

(1000 TL)

1986 TAHMİNLERİ

1985 SONUCLARI

F A R K L A R

YÜZDE (%)

	1986 TAHMİNLERİ	1985 SONUCLARI	F A R K L A R	YÜZDE (%)
CC00 DIŞER GELİRLER	15.250	10.410	4.840	46
C100 FAİZ-KOMİSYCN GELİRLERİ	15.000	10.300	4.700	45
C110 FAİZ GELİRLERİ	12.500	8.700	3.800	43
C111 BANKA FAİZLERİ	10.000	7.500	2.500	33
C112 TAHVİL FAİZLERİ	2.000	1.000	1.000	100
C113 DIŞER FAİZ GELİRLERİ	500	200	300	150
C120 KOMİSYON GELİRLERİ	2.500	1.600	900	56
C200 SAİR GELİRLER	250	110	140	127

T A B L O - İ V

KISITLAYICI ÖZELLİKTEKİ GİDERLER

(1000 TL)

	1996 TAHMİNLERİ	1985 SONUÇLARI	F A R K L A R	YÜZDE (%)
D000 KISITLAYICI ÖZELL. GİD.	92.300	47.500	44.800	94
D100 YÖNETİM VE İDAME GİDER.	58.080	35.880	22.200	61
D110 PERSONEL GİDERLERİ	49.500	31.475	18.025	57
D111 ÜCRETLER	43.000	28.100	14.900	53
D112 TAZMİNATLAR	1.000	750	250	33
D113 SİGORTA PAYLARI	2.500	1.125	1.125	100
D114 YOLLUK VE HARCIRAHLAR	1.500	650	850	130
D115 SOSYAL YARDIMLAR	1.000	750	250	33
D116 DİĞER PERSONEL GİDER.	500	100	400	400
D120 GENEL GİDERLER	1.480	705	775	109
D121 ELEK-SU-YAKIT-TEM.GİD	340	100	240	240
D122 KIRTASIYE GİDERLERİ	190	95	95	100
D123 KİRALAR	200	125	75	60
D124 ARAC GİDERLERİ	300	125	175	140
D125 PTT GİDERLERİ	100	75	25	33
D126 ONARIM GİDERLERİ	250	125	125	125
D127 SİGORTA GİDERLERİ				
D128 DİĞER GENEL GİDERLER	100	60	40	56
D130 SABİT KIYMET VE DEMİRBAŞ ALIMLARI	7.100	3.700	3.400	91
D131 BİNA ALIMLARI	1.600	1.125	475	42
D132 DEMİRBAŞ ALIMLARI	4.000	1.500	2.500	166
D133 MAK.-TEC.-TAŞ. ALIMI	1.000	750	250	33
D134 DİĞER ALIMLAR	500	325	175	53
D200 İHTİYATLAR	4.670	3.500	1.170	33
D300 VAKIF MAL VARLIĞINI ARTIRACAK YATIRIM HAR.	27.750	7.010	20.740	295
D310 GAYRİMENKUL ALIMLARI	20.000	3.075	16.925	550
D311 BİNA ALIMLARI	15.000	2.125	12.875	600
D312 ARAZİ ALIMLARI	5.000	950	4.050	426
D320 MENKUL KIYMET ALIMLARI	3.250	1.335	1.195	143
D321 HAZİNE BÖNÖLARI	1.000	410	590	143
D322 DEVLET TAHVİLİ	500	300	200	66
D323 HİSSE SENETLERİ	1.500	500	1.000	200

C324 DIĞER MEN.KIY.ALIMI	250	125	125	100
D330 VAKIF ISL.YÖNELİK HAR.	3.000	2.125	875	41
D340 İSTIRAK HISSELERİ	750	225	525	233
D350 DIĞER YATIRIM HARC.	750	250	500	200
D400 ŞARTLI BAĞIŞ.GELİR.*DEN AYRILMASI GEREK.FCN GİD	250		250	100
D500 TEFTİŞ VE DENET.GİDER.	1.000	1.000		
D600 DIĞER KIS.ÖZELL.GİDER.	250	110	140	127

T A B L O - V

AMAÇLARA YÖNELİK FAALİYET GİDERLERİ

(1000 TL)

1986 TAHMİNLERİ

1985 SONUÇLARI

F A R K L A R

YÜZDE (%)

	1986 TAHMİNLERİ	1985 SONUÇLARI	F A R K L A R	YÜZDE (%)
E000 AMAÇ.YÖN. FAALİYET GİD.	146.267	75.500	70.767	93
E100 VAKIF AMAÇ. GER.İÇİN KURULMUŞ TESİS.İŞL.GİD.	136.767	68.950	67.817	98
E110 PERSONEL GİDERLERİ	4.950	1.500	3.450	230
E120 GENEL GİDERLER	750	250	500	200
E130 BAKIM-CINARIM GİDERLERİ	1.750	1.125	625	55
E140 HAMMADDE ALIM GİDER.	128.435	65.875	62.560	94
E141 BILGI İŞLEM İŞLETMESİ	3.250	1.750	1.500	85
E142 MED.SOS.HASTANESİ	38.000	16.000	22.000	137
E143 MİSAFİRHANE	2.500	750	1.750	233
E144 AŞEVLERİ	56.500	37.675	18.825	49
E145 ÇAY OCAKLARI	10.725	3.300	7.425	225
E146 LOKALLER	3.000	1.500	2.400	150
E147 FOTOKOPİ MAKİNALARI	310	50	260	520
E148 SERVİS ARAÇLARI	6.900	2.950	3.950	133
E149 SINAMA SAL.İŞLETMESİ	1.000	500	500	100
E150 BERBER-KUAFÖR İŞLET.	1.300	300	1.000	333
E151 HALI ATÖLYESİ İŞLET.	4.950	1.000	3.950	395
E150 DİĞER GİDERLER	882	200	682	341
E200 VAKIF AMAÇ. GER.İÇİN KURULACAK TES.İLİS.GİD.	250	200	50	25
E300 VAKIF AMAÇ.DÖĞ.YAP.BAĞ.	5.000	3.000	2.000	66
E310 ÖZEL KİŞİ.YAP.BAĞIŞLAR	2.500	1.500	1.000	56
E320 TÜZEL KİŞİ.YAP.BAĞIŞ.	2.500	1.500	1.000	56
E400 VAKIFA GELİR GET.HİZ. İLİS.YAP.HARCAMALAR	660	500	160	32
E500 VAKIF AMAÇ.YÖNELİK DİĞER HARCAMALAR	3.590	2.850	740	25
E510 BURSLAR	900	650	250	38
E520 TANITMA VE YAYIN HARC.	200	150	50	33
E530 SOSYAL YARDIMLAR	240	150	90	60
E540 BİLİMSEL TOPLANTILAR	500	500		
E550 KÜLTÜR VE SANAT ÇALIŞ.	750	600	150	25
E560 HİZMET ALIM HARCAMA.	500	350	150	42
E570 DİĞER HARCAMALAR	500	450	50	11

T A B L O - VI

DIĞER GIDERLER

(1000 TL)

	1986 TAHMINLERİ	1985 SONUÇLARI	F. A. R. K. L. A. R.	YUZDE (%)
F000 DIĞER GIDERLER	1.525	950	575	60
F100 FAİZ-KOMİSYON GIDERLERİ	1.500	925	575	62
F110 FAİZ GIDERLERİ	1.250	800	450	56
F111 BANKA FAİZLERİ	1.000	600	400	66
F112 TAHVİL FAİZLERİ	200	200		
F113 DIĞER FAİZ GIDERLERİ	50		50	100
F120 KOMİSYON GIDERLERİ	250	125	125	100
F200 SAİR GIDERLER	25	25		

S O N U Ç

Vakıflarda hazırlanacak olan bütçelerin görevi, vakıf senetlerinde belirtilen amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin verimliliğini artırmaktır. O halde vakıf bütçeleri, belli bir dönem içinde yapılacak olan faaliyetlerin tüm cephelerini kapsayan yönetim araçlarıdır.

Vakıf bütçeleri salt anlamda bir araç olarak ele alınırlarsa gerçek niteliklerini kaybederler. Ancak yönetim fonksiyonları ile olan ilişkisinin ve dayandığı temel prensiplerinin anlaşılmasıyla bir araç olarak bütçelerin etkinleştirilmesi sağlanmış olur. Böylece bir yönetim aracı olarak bütçelerin değeri, yönetime sağladığı yararlar ve hizmetler açısından bulunmuş olur.

Vakıf bütçeleri bütçelere ilişkin prensip ve tekniklerin esas alınarak uzun veya kısa dönemli bütçelerin planlanmasını, programlanmasını ve kontrolünü sağlar.

Vakıflarda hazırlanacak olan bütçeler, vakıf yöneticileri tarafından hiç bir zaman bir baskı aracı olarak kullanılmamalı, aksine üst düzey yöneticilerinin desteklerine sahip olmalıdırlar.

Vakıflarda bütçeleri hazırlamakla görevlendirilmiş olanlar, bu görevlerini yerine getirirlerken bütçelerin, açıklık, samimilik, doğruluk, karşılaştırmayı mümkün kılma, tutumluluk, iş ve işgücü verimini artırma ve değerlendirme vb. niteliklere sahip olmaları gerektiğine inanmaları gerekmektedir.

Ayrıca, vergi muafiyeti almaya hak kazanmış vakıfların yıllık bütçelerinin incelemeye ve tasdiklenmeye tabi tutulması ve bu vakıfların yıllık bütçe tatbikatlarının dikkatle izlenmesi bütçelerin önemini daha iyi belirtmektedir.

Bütçelerin vakıflara uygulanmasının birçok yararları olmasına karşılık bir bütçe sisteminin saptanması bazı nedenlerden dolayı güç olabilir. Her şeyden önce çeşitli pozisyonlardaki kişiler bütçelere karşı çıkabilirler. Bunun tutuculuk, güvensizlik, anlayışsızlık, korku vb. nedenleri olabilir. Bu nedenle bütçe sistemlerinin uygulanması dikkat, çaba, istek ve risk gerektiren zor bir görevdir.

Vakıflarda bütçeler ile ilgili çalışmalar, eğer mümkün olacaksa bilgisayar vasıtasıyla yapılmalıdır. Vakıfların bütçeleme sisteminde bilgisayar kullanmaları büyük hesaplamalar yapmak, bu hesaplamalar için gerekli zamandan tasarruf etmek, muhtelif seçeneklerin daha kolay yorumlanmasını sağlamak, hata oranını enaza indirmek ve vakıfların modern bir çalışma havasına kavuşturulması açısından yararlı olacaktır.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

1. AKGÜÇ Öztin : Finansal Yönetim, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü Ya., No.41, İstanbul, 1982.
2. AŞKUN İ. Cem : "Karar Almada Nicelikli Araç ve Yöntemler", ESADER, C. IX, S.1,(Ocak-1973).
3. ATAÇ Engin, ATAÇ Beyhan, BATIREL Faruk, COŞKUN Gülay, FEYZİOĞLU N. Bedî : Devlet Bütçesi, Anadolu Üniversitesi, A.Ö.Fak. Ya. No.23, Eskişehir, 1983.
4. ATAÇ Beyhan, ATAÇ Engin ve ÖZKAZANÇ Önder : Belediye Bütçeleri, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 185/116, Eskişehir, 1977.
5. AYDIN Davut : Vakıflar ve Finansal Raporlama, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.Fak. (Kolloyum Tebliği), Eskişehir, 1982.
6. AYDIN Davut, SÜRMEİ Fevzi : Bilgisayarla Bankalar Mali Tablolarının Analizi, (Bankrapor Sistemi), E.İ.T.İ.A. Ya. (Ocak-1980).
7. BAYAR Doğan : Sanayi İşletmelerinde Yatırım Politikası, (Ders notları), E.İ.T.İ.A. Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksek Okulu, 1978.
8. BEKTÖRE Sabri, ÇÖMLEKÇİ Ferruh : Mali Tablolar Analizi, E.İ.T.İ.A. Ya.176, Eskişehir, 1977.
9. _____ : Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Vakıf Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Ya. No. 1899, Ankara, 1983.
10. BOZOK Sinan : Yönetim Muhasebesi(Ders notları), E.İ.T.İ.A. Ya. Eskişehir, 1977.
11. BOZOK Sinan : Planlama-Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.Fak. Ya. No. 14, Eskişehir, 1983.
12. BİLGİNOĞLU Fahir : " Bilgisayarlı Muhasebe Uygulaması ", MUHASEBE DERGİSİ, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü Ya. Yıl.4, S.12,(Mayıs-1978 / II).

13. BÜKER Semih : Finansal Yönetim, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No.23, Eskişehir, 1985.
14. CEMALCILAR İlhan : İşletme Bütçeleri, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 24-2, Eskişehir, 1964.
15. CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, AŞKUN İ. Cem, ÖZALP Şan : İşletmecilik Bilgisi, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 122, Ankara, 1974.
16. CEMALCILAR Özgül : Genel Muhasebe; Teknik İlkeler ve Uygulama, E.İ.T.İ.A. Ya. Eskişehir, 1975.
17. ÇAYCIK Bülent : "Nakit Bütçeleri ve İşletme Sermayesi Değerlendirmelerinin Önemi ve Kuruluşlara Sağladığı Yararlar", MALİYE ENSTITUSU KONFERANSLARI, (Seri.22, sene, 1972), İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Enstitüsü Ya. No.51, İstanbul, 1974.
18. ÇÖMLEKÇİ Ferruh : " Yönetim Muhasebesinin Bir Tekniği Olarak Karın Planlanması ve Ölçülmesi ", ESADER, C.VI, S.2, (Haziran-1970).
19. DEMİRBİLEK Müslim : Vakıf ve Vakıfların Vergilendirilmesi, T.C. Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu Ya. Ankara, 1981.
20. _____ : Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1982 Programı İcra Planı, T.C. Başbakanlık DPT Ya. Ankara, 1982.
21. DOĞRUSÖZ Halim : " Yöneticinin Yardımcısı Bilimsel Bir Meslek: Yöneylem Araştırması ", SEVK ve İDARE DERGİSİ, S.55, (Mart-1973).
22. _____ : Dinî, Hayrî ve Kültürel Yönleriyle Vakıflar, T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü Ya. Ankara, 1983.
23. ELBRUZ Leylâ : "Vakıf Yerlerine Yüksek Kira", MİLLİYET GAZETESİ (2 Mart 1986).
24. FALAY Nihat : Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi ve Program Bütçe Modeli, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Ya. No.429, İstanbul, 1979.

25. _____ : Geciş Dönemi, Görev-Yetki-Sorumluluk Yönetmeliği, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir, 1980.
26. İŞERİ Ahmet : Vakıflar ve Sorunları, Vehbi Koç Vakfı Ya. No.1, Ankara, 1975.
27. _____ : " Kanun No. 903 ", T.C. RESMİ GAZETE, (24 Temmuz 1967), S.12655.
28. KEPEKÇİ Celâl : " Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Muhasebe Sisteminin Özellikleri ", ESADER, C.XVIII, S.1, (Ocak-1982).
29. ÖZALP İnan : İşletmelerde Yönetim (fonksiyonlar ve Organizasyon), Bayteş A.Ş. Ya., Eskişehir, 1984.
30. OĞUZMAN Kemal, AKYOL Şener : Medeni Kanun, Borçlar Kanunu ve İlgili Kanunlar, Tüzükler ve Yönetmelikler, Fakülteler matbaası, İstanbul, 1967.
31. ÖZTÜRK Nazif : Mense-i ve Tarihi Gelişimi Açısından Vakıflar, Vakıflar Genel Müdürlüğü Ya., Ankara, 1983.
32. PEKİNER Kâmuran : İşletme Denetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Ya. No.7, İstanbul, 1975.
33. _____ : Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve İşletme Bütçesi Rehberi, T.C. Başbakanlık DPT Ya. No. 1525, Ankara, 1977.
34. _____ : " Türk Medeni Kanunu Hükümlerine Göre Kurulan Vakıflar Hakkında Tüzük ", T.C. RESMİ GAZETE, (21.8.1970), S.13586.
35. _____ : " Türk Medeni Kanun Hükümlerine Göre Kurulan Vakıflar Hakkındaki Tüzükde Değişiklik Yapılmasına Dair Tüzük ", T.C.RESMİ GAZETE, (30.7.1982), S. 17767.
36. ÜSTÜN Rıfat : Maliyet Muhasebesi (İlkeler ve uygulama), T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No. 12, Eskişehir, 1985.

37. VELİDEDEOĞLU H. Veldet : Türk Medeni Kanunu, Türk Dil Kurumu Ya. Ankara, 1975.
38. WELLSCH Glenn A. : İşletme Bütçeleri - Kâr Planlaması ve Kontrolü -, (Çev. Yaman ERDAL), Bilimsel Yayınlar Derneği Ya. No.4, Ankara, 1978.
39. YALKIN Y. Koç : Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya., Ankara, 1985.
40. _____ : Yeni Vakıflar Kataloğu, T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü Ya. Ankara, 1984.
41. YÜZER A. Fuat : İşletme Yönetiminde Kâr-Zarar Bütçesine Olasılıklı Yaklaşım, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 236/157, Eskişehir, 1981.

E K L E R :

1. Vakıfların kullanabilecekleri
Standart Bütçe Örneği
2. T.C. Anadolu Üniversitesi
Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma
Çalışmaları Vakfı Hesap Planı Örneği

..... VAKFI.... YILI BÜTÇESİ

NOTLAR.....
.....
.....
.....
.....

VARSAYIMLAR.....
.....
.....
.....
.....

KISITLAYICILAR.....
.....
.....
.....
.....

ÖZELLİKLER.....
.....
.....
.....
.....

..... VAKFI YILI BÜTÇESİ

(1.000 TL.)

	1986 tahminleri	1985 sonuçları	FARKLAR	% (yüzde)
GELİR BÜTÇELERİ				
A000 Yasal Olarak Tahsis Edilen Gelirler (TABLO-I)				
B000 Amaçlara Yönelik Faaliyet Gelirleri (TABLO-II)				
C000 Diğer Gelirler (TABLO-III)				
TOPLAM.....				
GİDER BÜTÇELERİ				
D000 Kısıtlayıcı Özellikteki Giderler (TABLO-IV)				
E000 Amaçlara Yönelik Faaliyet Giderleri (TABLO-V)				
F000 Diğer Giderler (TABLO-VI)				
TOPLAM.....				
BÜTÇE				
FAZLASI.....(+)				
AÇIĞI.....(-)				

AMAÇLARA YÖNELİK FAALİYET GELİRLERİ

(1.000 TL.)

	1986 tahminleri	1985 sonuçları	FARKLAR	% (yüzde)
B100 Amaçlara Yönelik Faaliyet Gelirleri				
B110 ... İşletmesi Gelirleri				
B120 ... İşletmesi Gelirleri				
B130 Diğer İşletme Gelirleri				
B200 İştiraklerden Elde Edilecek Gelirler				
B210 ... Şirketi Gelirleri				
B220 ... Şirketi Gelirleri				
B230 Diğer İştirak Gelirleri				
B300 Kira Gelirleri				
B310 Gayrimenkul Kiraları				
B320 Taşıt Kiraları				
B330 Makina Kiraları				
B340 Diğer Kira Gelirleri				
B400 Sosyal Faaliyet Gelirleri				
B410 Panel Gelirleri				
B420 Seminer " "				
B430 Sempozyum "				
B440 Kermes "				
B450 Balo "				
B460 Çay, vb. "				
B470 Diğer sos.faaliyet gel.				
B500 Basın-Yayın Gelirleri				
B510 Kitap Gelirleri				
B520 Teksir "				
B530 Dergi "				
B540 Takvim "				

devam...(TABLO-II)...	1986 tahminleri	1985 sonuçları	farklar	%(yüzde)
B550 Ajanda Gelirleri B560 Diğer Basın-Yayın gelir- leri B600 Bağış Yardım Gelirleri B610 Şartlı Bağış Yardım Gelirleri B620 Şartsız Bağış Yardım Gelirleri				

DİĞER GELİRLER

(1.000 TL.)

	1986 tahminleri	1985 sonuçları	FARKLAR	% (yüzde)
C000 <u>Diğer Gelirler</u>				
C100 Faiz-Komisyon Gelirleri				
C110 Faiz Gelirleri				
C111 Banka Faizleri				
C112 Tahvil "				
C113 Diğer Faiz gel.				
C120 Komisyon Gelirleri				
C200 Sair Gelirler				

KISITLAYICI ÖZELLİKTEKİ GİDERLER

(1.000 TL.)

	1986 tahminleri	1985 sonuçları	FARKLAR	% (yüzde)
D000 <u>Kısıtlayıcı Özellikteki Giderler</u>				
D100 Yönetim ve İdame Gider.				
D110 Personel Giderleri				
D111 Ücretler				
D112 Tazminatlar				
D113 Sigorta Pay.				
D114 Yollu ve Har.				
D115 Sosyal Yar.				
D116 Diğer Per.Gid.				
D120 Genel Giderler				
D121 Elektrik-Su- Yakıt-Tem.gid.				
D122 Kırtasiye Gid.				
D123 Kiralar				
D124 Araç gid.				
D125 PTT Giderleri				
D126 Onarım Gider.				
D127 Sigorta Gid.				
D128 Diğer Gen.Gid.				
D130 Sabit Kıymet ve Demirbaş Alımları				
D131 Bina Alımları				
D132 Demirbaş Alım.				
D133 Makina-Techizat Taşıt-vb.Alım.				
D134 Diğer Alımlar				
D200 İhtiyatlar				
				./.

devam...(TABLO-IV)...	1986 tahminleri	1985 sonuçları	FARKLAR	%(yüzde)
D300 Vakıf Mal Varlığını Artıracak Yatırım Harcaması.				
D310 Gayrimenkul Alım.				
D311 Bina Alımları				
D312 Arazi Alımları				
D320 Menkul Kıymet Alım.				
D321 Hazine Bonoları				
D322 Devlet Tahvili				
D323 Hisse Senetleri				
D324 Diğer Men.Kıy.				
Alımları				
D330 Vakıf İşletmelerine Yönelik Yat. Harca.				
D340 İştirak Hisseleri				
D350 Diğer Yatırım Harca.				
D400 Şartlı Bağışların Gelir. Ayrılması gerekli Fon Giderleri				
D500 Teftiş ve Denetleme Gid.				
D600 Diğer Kısıtlayıcı Özellik. Giderler				

AMAÇLARA YÖNELİK FAALİYET GİDERLERİ

(1.000 TL.)

	1986 tahminleri	1985 sonuçları	FARKLAR	% (yüzde)
E000 <u>Amaçlara Yönelik Faaliyet Giderleri</u>				
E100 Vakıf Amaçlarını Gerçek. İçin Kurulmuş Tesislerin İşl. Giderleri				
E110 Personel Giderleri				
E120 Genel Giderler				
E130 Bakım-Onarım Gid.				
E140 Hammadde ve İaşe Giderleri				
E150 Diğer İşl. Gider.				
E200 Vakıf Amaçlarını Gerçek. İçin Kurulacak Tesis.İliş- kin Giderler				
E300 Vakıf Amaçları Doğ. Yapı- lacak Bağışlar				
E400 Vakıfa Gelir Getirici Hizmetlere İlişkin Yap. Harcamalar				
E500 Vakıf Amaçlarına Yönelik Diğer Harcamalar				
E510 Burslar				
E520 Tanıtma ve Yayın Har.				
E530 Sosyal Yardımlar				
E540 Bilimsel Toplantı H.				
E550 Kültür ve Sanat Çalış.				
E560 Hizmet Alım Harcama.				
E570 Diğer Amaçlara Yöne. Faaliyet Giderleri				

DİĞER GİDERLER

(1.000 TL.)

	1986 tahminleri	1985 sonuçları	FARKLAR	% (yüzde)
F000 Diğer Giderler				
F100 Faiz-Komisyon Giderleri				
F110 Faiz Giderleri				
F111 Banka Faizi Gid.				
F112 Tahvil "				
F113 Diğer Faiz Gid.				
F120 Komisyon Giderleri				
F200 Sair Giderler				

BÜTÇE UZMANLARI..... imza _____ imza _____ imza _____ tarih

BÜTÇE DİREKTÖRÜ..... imza _____ tarih

BÜTÇE KOMİTESİ..... imza _____ imza _____ imza _____ tarih

MUH.ve MALİ İŞL.MD..... imza _____ tarih

VAKIF MD..... imza _____ tarih

YÜRÜTME KURULU..... imza _____ imza _____ imza _____ tarih

VAKIF BAŞKANI..... imza _____ tarih

YÖNETİM KURULU..... imza _____ imza _____ imza _____ tarih