



Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi

Nazmi KARYAĞDI
Bakanlığı
Uzmanı

Mart 2001

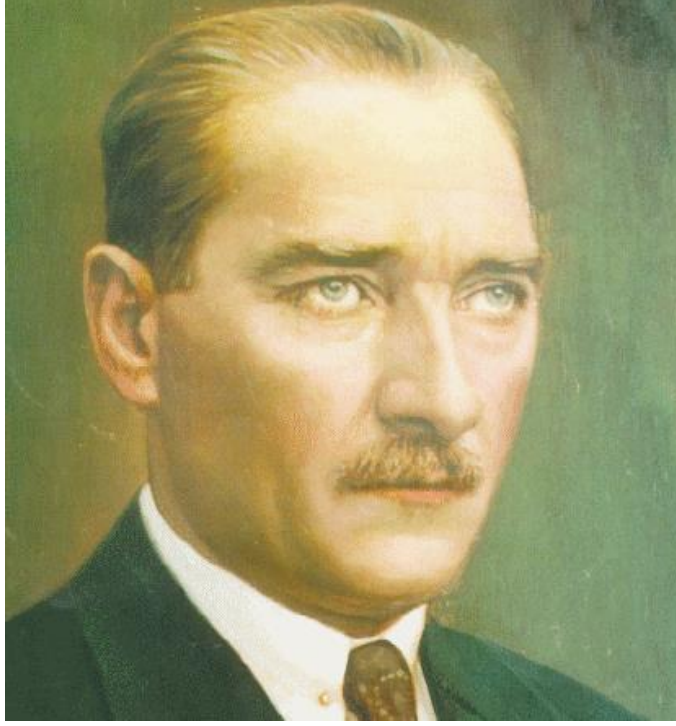


Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi

Nazmi KARYAĞDI

2001

© Her hakkı Nazmi Karyağdı'ya aittir. 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'nun öngördüğü şekilde ve ölçüde yazar adı ve yayın adı belirtilmek suretiyle alıntı yapılabilir.



“İyi usul ve tatbikin memnun edici neticelerini vatandaş,
hiç bir işte vergi mevzuu kadar hassasiyette takdir
etmez.”

Mustafa Kemal ATATÜRK

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER

ÖZET

“TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK VERGİ İDARESİ” KONULU ÇALIŞMANIN HAZIRLANMASINDA NASIL BİR YOL İZLENDİ?

BİRİNCİ BÖLÜM

VERGİ SİSTEMİMİZİN GENEL DURUMU VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

A- VERGİ SİSTEMİMİZİN GENEL DURUMU

B- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?

2- Mal ve Hizmet Kalitesinin Boyutları

3- Toplam Kalite Yönetiminin Kısa Tarihçesi

4- Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki
Farklar

5- Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri

a- Üst Yönetimin Liderliği

b- Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini

c- Tam Katılım ve Takım Çalışması

d- Çalışanların Eğitimi

e- Hata Önleme/Sıfır Hata

f- Sürekli Geliştirme/İyileştirme

6- TKY Uygulamalarında Görülen Eksiklikler

7- TKY Kamuda Uygulanabilir mi?

8- TKY Türkiye'de Uygulanabilir mi?

9- TKY Uygulamasında Aşılması Gereken Sorunlar

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK VERGİ İDARESİNE YÖNELİK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ ÖNERİSİ VE İÇ MÜŞTERİ KONUMUNDAKİ ÇALIŞANLARIN VERGİ İDARESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

A- TÜRK VERGİ İDARESİNE YÖNELİK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ ÖNERİSİ

- 1- Inland Revenue'nün Vergi Mükellefleri İle İlgili Patenti
- 2- Avustralya Vergi İdaresi'nin Vergi Mükellefi Beratı

B- TÜRK VERGİ İDARESİNİN MİSYONU VE VİZYONU

C- TOPLAM KALİTE YÖNTEMİNİN TÜRK VERGİ İDARESİNDE UYGULAMA AŞAMALARI

1. Aşama : Yöneticilerin İkna Edilmesi
2. Aşama: Kalite Organizasyonunun Oluşturulması
3. Aşama : Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması
4. Aşama : Yöneticilerin Eğitimi
5. Aşama : Bilgilendirme
6. Aşama : Personelin Eğitimi
7. Aşama : Personelin Katılımının Sağlanması
8. Aşama : Çember Faaliyetlerin Başlatılması
9. Aşama : Yetersizliklerle Mücadele Yollarının Öğretilmesi

D- VERGİ DAİRESİ ÇALIŞANLARININ VERGİ İDARESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

- 1- Personel ve Personelin Eğitimi
 - a- Vergi Dairelerinin Personel ve Mükellef Sayısı Bakımından Standarda Bağlanması
 - b- Nitelikli ve Uzman Personel Sayısındaki Yetersizlik
 - c- İş ve Görev Tanımlamasına İlişkin Standartların Olmaması

d- Sicil ve Yükselme Koşullarının Objektifliği ve Gerçekçiliği; Performans Değerlendirmeleri

e- Maliye Sınıfının İhdas Edilmesi

f- Kamu'da Uygulanan Sürekli İşsizlik Sigortası

g- Vergi Dairesi Personeli Açısından Kadro Sıkıntısı

h- Vergi Dairesinde Yönetici Konumundaki Personelin Seçimi ve Eğitimi

ı- Yerel Personelden Kaynaklanan Sorunlar

j- Vergi Dairesi Müdürünün Görev ve Yetkileri Belirlenirken Yöneticilik Fonksiyonunun Ön Plana Çıkarılması

k- Başarılı Personelin Ödüllendirilmesi

l- Eşit İşe Eşit Ücret

m- Vergi İdaresinde "İNSAN" Unsuruna Önem Verilmesi

n- Maddi Motivatörlerin Yanısıra Manevi Motivatörlerin de Uygulanması

o- Personel Konusundaki Diğer Öneriler

p- Personelin Eğitimi

r- Meslek İçi Eğitimin Yetersizliği

s- Meslek İlkeleri'ne İlişkin Bir Örnek : A.B.D Kamu Yönetimi Topluluğu'nun Ahlak Bildirgesi

2- Elektronik Donanım

a- VEDOP Uygulamasından Kaynaklanan Sorunlar

b- Beyannamelerin İnternette Gönderilebilmesi

c- Banka Ödemeleri

d- Her Türlü Genel Tebliğ, Özelge vb.nin İnternet Ortamında Kamuoyuna Sunulması

e- Vergi Dairesine Yönelik Veri Tabanı

f- Özel Usulsüzlük ve Trafik Para Cezalarının Elektronik Cihazlarla Kesilmesi

3- Örgütlenme

a- Vergi Dairelerinin Mükellef Sayılarında Bir Standart Olmaması

b- Gelir İdaresinin Mevcut Örgüt Yapısının Etkinlik ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi

c- Müdür, Müdür Yardımcısı ve Şeflerin Görev ve Yetkilerinin Sınırları

d- Vergi Dairesinin V.U.K.'ndaki Tanımından Kaynaklanan Fonksiyonlarını Yerine Getirememesi

e- Tahsilat İle İlgili Sorunlar

f- Vergi Tahsilatı İşlemlerinin Vergi Dairesi Dışına Çıkarılması

g- Tarhiyat Sonrası Uzlaşma Komisyonlarının Fazlalığı ve Uzlaşma Müessesesinin Amacını Yitirmiş Olması

h- Vergi Kanunlarında, Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde ve Vergi Daireleri İşlem Yönergelerinde Yer Alan Vergi Dairelerinin İş Yükünü Arttıran ve Sunulan Hizmetin Kalitesine Olumsuz Etkide Bulunan Maddeler

ı- İdare ile Mükellefin Arasındaki Uyuşmazlıkların Çözümünde, Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlar

j- Vergi Dairelerinin Üst Makamla İletişimi Nedeniyle Ortaya Çıkan Sorunlar

k- Tüm İşlemlerin Tek Bir Merkezde Yani Müdürde Toplanması

l- Vergi Dairesi Müdürünün Yönetim Sürecine Etkisi

m- Vergi Dairesi Başkanlıklarının Görev Yetki ve Sorumlulukları

n- Vergi Dairelerinin "A Tipi", "B Tipi", "C Tipi" ve "D Tipi" Vergi Dairesi Şeklinde Örgütlenmesi

o- Merkez Teşkilatı ile Taşra Teşkilatı Arasındaki İletişim Kopukluğu

p- Vergi Daireleri Arasında Eşgüdümün Olmamasından Kaynaklanan Problemler

r- Vergi Dairelerindeki Mevcut İhtisaslaşmadan Kaynaklanan Sorunlar

s- Süreksiz Yükümlülüklerle İlişkin Tahsilatın İlgili Kurumlarca Tahsili

t- Takdir Komisyonunun Vergi Dairesi Müdürünün Başkanlığında Oluşması

u- Vergi İstihbarat Merkezi'nin Etkinliği

v- Vergi İdaresinde Eksikliği Duyulan Halka İlişkiler Birimi

4- Vergi Mevzuatı

- a- Vergi Mevzuatına İlişkin Düzenlemelerin Temel Amacı : Kayıt Dışı Ekonominin Vergisel Olarak Kayda Alınması
- b- Yasalarla Azalan, Genel Tebliğlerle Artan Vergi Yükü
- c- 100 Liralık Verginin Mükellefe Maliyeti
- d- Mevzuatın Dilinin Sadeleştirilmesi ve Bütün Genel Tebliğlerin Tek Bir Genel Tebliğe Dönüştürülmesi
- e- Vergi Dairelerinin Mevzuata VEDOP Aracılığıyla Ulaşması
- f- Yasal Değişikliklerin Hazırlanmasında Sivil Toplum Örgütleri ve Taşra Teşkilatının Görüşleri
- g- Vergi Yasaları ve Vergi Adaleti
- h- Vergi, Harç, Resim, Katkı Payı vb. Adlar Altında Alınan Mali Yükümlülüklerin Sayısının Azaltılması
- 5- Usul Hükümleri
 - a- TKY Uygulamaları Kapsamında Usul Hükümlerine İlişkin Öneriler
- 6- Bütçe İmkanları
 - a- Personel Ücretlerinin İnsanca Bir Yaşam Sürdürülecek Seviyeye Getirilmesi
 - b- Bütçeden Gelir İdaresine Ayrılan Diğer Ödenekler
 - c- Fazla Çalışma Ücretleri
 - d- Ek Ücret Ödemelerinin Maaş Ödemelerine Dahil Edilmesi
 - e- Bütçe Sistemi Olarak "Performans Bütçe Sistemine" Geçilmesi
 - f- 100 Liralık Verginin Devlete Maliyeti
- 7- Fiziksel Sorunlar
 - a- Vergi Dairelerinin Hizmet Verdikleri Yerlerin Fiziksel Durumları
 - b- Demirbaş, Döşeme, Taşıt, Kırtasiye vb. Eksiklikler
 - c- Banko Sistemi Yerine Bölümlere Ayrılmış Servisler Modeli
 - d- Vergi Dairesindeki Basılı Evrak Noksanlığı
- 8- Denetim
 - a- Vergi İnceleme Oranının Artırılmasına İlişkin Bir Öneri : Ön Rapor

Uygulaması

b- Yaygın Yoğun Vergi Denetimleri

c- Denetim Konusunda Yoklama Memurlarının Nitelik ve Nicelik

Sorunlarından Kaynaklanan Aksaklıklar

9- İş Standartlarının Olmaması

10- Mükellefi Bilgilendirme

a- Kanunların Uygulanmasında Değişiklik Yapan Genelge, İç Genelge vb. nin Sayıca Fazlalığı ve Kamuya İletilememesi

b- Halka İlişkiler Biriminin Olmaması

c- Mükellefin Vergi İdaresine Karşı Olumsuz Bakış Açısını Ortadan Kaldırmak

d- Meslek Mensuplarının Eğitimi

e- Şeffaf Bir Vergi İdaresi

f- Vergi Adaletinin Sağlanması

g- Mükellefin Bağlı Olacağı Vergi Dairesini Belirleme Yetkisi

11- Vergi Dairesine Vergicilik Dışı Verilen Görevler

a- Vergi Dairelerinin Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Tahsildarı Olması

b- Vergi Dairelerinin Diğer Kamu Kuruluşlarının Arşivi ya da İstihbarat Birimi Haline Gelmiş Olması

c- Terkin Sınırının Altındaki İşlemlerden Kaynaklanan İstisna

12- Bölge Düzenlemeleri

13- Vergi Afları

14- Siyasi Baskı

15- Vergi Dairesi Personeline Sağlanan Sosyal İmkanlar

16- Toplanan Vergilerin Etkin Kullanılması

17- İdari Yapılanmadaki Yer

18- Vergi Dairesinden İstenen İstatistikler

19- Temiz Toplum-Temiz Yönetim

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VERGİ DAİRESİ SERVİSLERİNİN VE BÖLÜMLERİNİN İRDELENMESİ

A- VERGİ DAİRESİNİN TANIMI

1- 1.3.1951'de Yürürlüğe Giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği

2- 1.3.1975'te Yürürlüğe Giren ve 1977'de Kısmen Değiştirilen Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği

3- 1.1.1990'da Yürürlüğe Giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği

4- 1.1.1994'de Yürürlüğe Giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği

5- 24.12.1994'de Yürürlüğe Giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği

B- VERGİLENDİRME BÖLÜMÜ

1- Masa Sisteminin Amaçları ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

2- Masa Sistemi Konusunda Çözüm Önerisi

3- Vergi Dairelerinin Masa Sistemi Konusundaki Görüşleri

C- SÜREKLİ YÜKÜMLÜLÜKLER VERGİLENDİRME SERVİSİ

1- Beyanname Kabul Masası

a- Beyanname Kabul Masasında Yapılan İşler ve Bu İşlerin Aşamaları

b- Beyanname Kabul Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

c- Beyannamelerin Veriliş Şekline Göre (Yasal Süreden Önce, Yasal Sürede, Yasal Süreden Sonra) Yapılan İşlemler ve Tamamlanma Süreleri

d- Beyannamelerin Veriliş Şekli (Elden veya Posta İle)

2- Değerlendirme Masası

a- Değerlendirme Masasında Yapılan İşler ve Bu İşlerin Aşamaları

b- Değerlendirme Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

c- Değerlendirme Masasında Yapılan İşlemlerin Genel Değerlendirmesi

d- Vergi Dairesinde Düzeltmeye Konu Olan Hataların Analizi

3- Diğer Tarh İşlemleri Masası

a- Diğer Tarh İşlemleri Masasında Yapılan İşlemler ve Bu İşlemlerin Aşamaları

b- Diğer Tarh İşlemleri Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

c- Diğer Tarh İşlemleri Masasının Değerlendirilmesi

4- Hesap ve Takip Masası

a- Hesap ve Takip Masasında Yapılan İşlemler

b- Hesap ve Takip Masasında Yapılan İşlemlerin Değerlendirilmesi

c- Hesap ve Takip Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

5- Diğer İşlemler Masası

a- Diğer İşlemler Masasında Yapılan İşlemler

b- Diğer İşlemler Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

c- Diğer İşlemler Masasında Yapılan İşlemlerin Değerlendirilmesi

D- SÜREKSİZ YÜKÜMLÜLÜKLER VERGİLENDİRME SERVİSİ

1- Süreksiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisinin Değerlendirilmesi ve Görüş Önerileri

E- SİCİL YOKLAMA SERVİSİ

1- Yoklama İşlemleri

a- Vergi Dairesi Yetki Alanındaki Mükelleflerine Tespiti İçin “Yoklama Yazılımı”

b- Yoklama Tutanaklarındaki Eksiklikler

c- Yoklama Memurlarının Eğitimi

2- Sicil İşlemleri

a- Sicil İşlemleri Konusunda Mükelleflerin Bilgilendirilmesi

b- Sicil Servisinde Yapılan İşlemlerin Aşamaları ve Tamamlanma Süreleri

c- Sicil Servisinde Hizmet Kalitesini Arttırmak İçin Yapılabilecek

Düzenlemeler

d- Sicil Servisinde Görevli Memurların Almaları Gereken Eğitimler

F- KOVUŞTURMA BÖLÜMÜ

1- Kısa Tarihçesi

2- İcra Servisi

a- Vergi Borcunun Tespitinde İkili Uygulama: VEDOP Öncesi - VEDOP Sonrası

b- Mükelleflerin Adreslerinin Tespiti

c- Mükelleflerce Vergi Asılları Ödenmiş Faiz ve Cezaları Ödenmemiş Borçlar

d- Beyanname İsrafını Engelleyecek ve Beyanname Üzerinden Alınan Vergilerin Tahsilini Kolaylaştıracak Bir Öneri

e- Bilgisayar Aracılığıyla Haciz Varakalarının İlgili Personele Dağıtımına İlişkin Bir Öneri

f- İcra Memurlarının Ulaşım Sorunu

g- Cebri İcra ve Satış İçin Yeni Bir Oluşum :İcra ve Satış Müdürlükleri

h- Tahsil Edilmek Üzere Diğer Kuruluşlarca Gönderilen Harçlar, Cezalar vb.ne İlişkin Öneri

ı- Ödeme Emri Uygulamasına İlişkin Öneri

j- Haciz Varakalarının Vali/Kaymakam Ya da Yetkisini Devrettiği Kişi Tarafından Onaylanması

k- İcra ve Satış Servisinde Yer Alan Personelin Alması Gereken Eğitim

3- Satış Servisi

a- Mükelleflerin Mal Varlığının Araştırılması ya da 5 Milyon TL Alacak İçin 790 Milyon TL Masraf

4- Kovuşturma Bölümünün Performansının Tespiti

G- YAZIŞMA VE ARŞİV SERVİSİ

1- Yazışma Servisi

a- Görev Tanımı

b- Vergi Dairesine Gelen Evrakın Analizi ve İş Yükünün Tespiti

c- Yazışma Servisine İlişkin Öneri

d- Mükellef İşlemlerinin Tek Memurda Tamamlanması

H- ARŞİV BÖLÜMÜ

1- Arşiv Bölümünün Sorunları ve Çözüm Önerileri

2- Arşiv Dağlarının Oluşumunda Zamanaşımı Süresi ve Etkileri

3- Arşiv Sorununun Çözümünde Öncelik Tam Otomasyon Uygulamasının Önemi

4- Arşivdeki Belgelerin İmhasında Bürokratik Engeller

5- Bazı Beyannameler Birleştirilmesi

I- MUHASEBE BÖLÜMÜ

1- Vezne Servisi ve Bu Serviste Yapılan İşlemler

2- Vezne Servisinin Sorunları

a- Mükelleflerin Vergi Ödemeye İlişkin Yükümlülüklerini Son Ödeme Gününe Bırakmaları Nedeniyle Yaşanan Aşırı Yoğunluk

b- Mükelleflerin Büyük Bir Çoğunluğu Neden Vergi Dairesi Veznesinden Ödeme Yapıyor?

c- Mükelleflerin Ödeme Konusundaki Eğilimlerinin Rakamsal Tespiti

d- Vergi Tahsilatına İlişkin Bir Öneri: Zamanında Yapılan Ödemelerin Vergi Dairesi Veznesi Yerine Sadece Bankalar ve Özel Finans Kurumlarına Yapılması

e- Vezne Uygulamasında VEDOP Yeterince Kullanılmakta mıdır?

3- Muhasebe Kayıt Servisi

a- Muhasebe Kayıt Servisinde Yapılan İşlemler ve Tamamlanma Süreleri

b- Muhasebe Kayıt Servisinin Sorunları ve Yapılan İşlemlerin Hızlandırılması İçin Öneriler

i- Muhasebe Kayıt Servisinde Mükellefe Yönelik İş Tamamlanma Sürelerinin Olmaması

ii- Mükellefin Vergi Dairesinden Olan Alacağına Ödenmesinde Faiz Uygulaması

iii- Muhasebe Kayıt Servisinde Bilgisayarın Etkin Bir Şekilde Kullanılması

iv- Belgelere Eklenen Fotokopiler

v- Sekiz Tür Belgenin Aynı Anda Dört Kuruma Gönderilmesi

Vi- Düzeltme Yetkisinin Defterdarlığa Kadar Uzanması

K- İHTİLAFLI İŞLER SERVİSİ

1- İhtilafli İşler Servisinde Yapılan İşlemler

2- Vergisel Bir Uyuşmazlığın Vergi Dairesindeki Aşamaları

3- Yargı Organlarının Kararlarına Göre Yapılması Gereken İşlemler

a- Vergi Mahkemesi Kararına Göre Yapılacak İşlemler

i- Kararın Vergi Dairesi Lehine Olması Durumu

ii- Kararın Vergi Dairesi Aleyhine Olması Durumu

iii- Kararın Kısmen Vergi Dairesi Lehine Olması Durumu

b- Danıştay Kararları Üzerine Yapılacak İşlemler

i- Temyiz Talebi Vergi Dairesi'nce Yapılmışsa

ii- Temyiz Talebi Mükellefçe Yapılmışsa

c- Dava Daireleri Genel Kurulu Kararları Uyarınca Yapılacak İşlemler

d- Karar Düzeltme Kararlarına Karşı Yapılacak İşlemler

4- Vergi Uyuşmazlıklarının Vergi Dairesine Maliyeti

5- Yargıya İntikal Eden Uyuşmazlıklar ve Bu Uyuşmazlıkların Sonuçlarının İrdelenmesi

a- Vergi Daireleri Ne Kadar Uyuşmazlık Üretiyor?

b- Yargıya İntikal Eden Uyuşmazlıkların Nedenleri

c- Uyuşmazlığın Karara Bağlandığı Süre

d- Uyuşmazlık Nedenlerine Göre Vergi Mahkemesi Kararlarının İrdelenmesi

e- Uyuşmazlık Nedenlerine Göre Danıştay Kararlarının İrdelenmesi

f- Uyuşmazlık Sonuçlarının Adet ve Parasal Tutar Olarak İrdelenmesi

g- Vergi Uyuşmazlıklarının Nedenlerinin ve Sonuçlarının İrdelenmesi

i- Takdir Komisyonu Kararları

ii- Yaygın ve Yoğun Vergi Denetimleri İle İlgili Tutanaklar

iii- Levha Almadan Ödeme Kaydedici Cihaz Fişi Düzenleyen Mükelleflere

Kesilen Özel Usulsüzlük Cezalarına İlişkin Uyuşmazlıklara İlişkin Sorunlar

iv- İşyeri Kapatma Cezaları İle İlgili Sorunlar

v- Vergi İnceleme Raporlarına Açılan Davalar

vi- Hesap Uzmanı Raporlarının İçerik İtibariyle Değerlendirilmesi

vii- Tarhiyat Öncesi Uzlaşma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

viii- Tarhiyat Sonrası Uzlaşma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

ix- Maliye Bakanlığı'nca Yayımlanan Genel Tebliğlerden Kaynaklanan

Uyuşmazlıklar

x- Uyuşmazlıkların Vergi Daireleri Aleyhine Sonuçlanmasının Nedenleri

xi- İhtilafı İşler Servisinin Örgütlenmesine İlişkin Bir Öneri

xii- İhtilafı İşler Servisine İlişkin Diğer Öneriler

L- TARAMA KONTROL BÖLÜMÜ

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ MÜŞTERİ KONUMUNDAKİ MÜKELLEFLERİN VERGİ İDARESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

A- MÜKELLEFİN VERGİ İDARESİNE BAKIŞI VE BEKLENTİLERİ

B- VERGİ DAİRESİNDE SUNULAN HİZMETİN KALİTESİNE İLİŞKİN ANKARA VE İZMİR'DE MÜKELLEFLER NEZDİNDE YAPILAN ANKETİN SONUÇLARI

1- Anketin Amacı

2- Anketin Kapsamı

3- Anketin Yöntemi

4- Ankete Katılanlara İlişkin Özellikler

5- Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin Bulgular

a- Vergi Dairelerindeki Hizmetin Genel Olarak Kalitesi

b- Mükellefe Göre Vergi Dairelerinin Olumsuz Özellikleri

c- Vatandaşların Hizmetlerinden Memnun Olduğu Kamu Kuruluşları ve Bu Kuruluşlar İçinde Vergi İdaresinin Yeri

d- Mükellefe İlişkin İşlemlerin Uzun Sürede Tamamlanması

e- Vergi Dairelerinde Doğru Bilgiye Ulaşmak İçin Görüşülen Kişi Sayısı

f- Ankete Katılanların Profesyonellik Ölçütüne İlişkin Algılamaları

g- Ankete Katılanların Anlaşılabilirlik Ölçütüne İlişkin Algılamaları

- h- Ankete Katılanların Tepkisellik Ölçütüne İlişkin Algılamaları
- ı- Ankete Katılanların Zamanı Kullanma Ölçütüne İlişkin Algılamaları
- j- Ankete Katılanların Güvenilirlik Ölçütüne İlişkin Algılamaları
- k- Ankete Katılanların Araç, Gereç ve Teçhizat Konusundaki Algılamaları
- l- Ankete Katılanların Performansla İlgili Algılamaları
- m- Ankete Katılanların Ulaşılabilirlik Ölçütüne İlişkin Algılamaları
- n- Ankete Katılanların Esneklik Ölçütüne İlişkin Algılamaları
- o- Ankete Katılanların Hizmet Ortamına İlişkin Algılamaları
- p- Ankete Katılanların Vergi Yasalarındaki Değişikliklere İlişkin Algılamaları

C- SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN ve MESLEK ÖRGÜTLERİNİN VERGİ İDARESİNE BAKIŞI VE İDAREDEN BEKLENTİLERİ

- 1- Vergi Yasası Önerileri
- 2- Mükellefi Bilgilendirme
- 3- Personel ve Personelin Eğitimi
- 4- Örgütlenme
- 5- Denetim
- 6- Usul Hükümleri
- 7- Vergi Mevzuatı
- 8- Elektronik Donanım
- 9- Vergi Afları
- 10- Bütçe İmkanları
- 11- İş Standartlarının Olmaması
- 12- Fiziksel Sorunlar
- 13- Toplanan Vergilerin Etkin Kullanılması
- 14- Bölge Düzenlemeleri

D- İSTANBUL SANAYİ ODASININ ÜYELERİNE YAPTIĞI ANKETİN SONUÇLARI

- 1- Vergi Kaçırmada Rol Oynadığı Düşünülen Bazı Faktörlere Sanayicilerin Katılma Oranları
- 2- Vergi Gelirlerini Artırıcı Etkenler

3- Verimli Gelir Tahsilatı İçin Yapılması Gerekenler

E- ANKARA SANAYİ ODASININ ÜYELERİNE YAPTIĞI ANKETİN SONUÇLARI

1- Özel Sektör Görüşlerinin Dikkate Alınması

2- Hükümetlerin Geriye Dönük Uygulamaları

3- Vergi Mevzuatı ve/veya Yüksek Vergiler

4- Mevzuatlara Uyumun Maliyetlerindeki Belirsizlik

5- Bürokratik İşlemlerde Kural Dışı Ödemelerin Yaygınlığı

6- Bürokraside İç Denetim

**F- TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ VERGİ UZLAŞMA
TASLAĞINDA YER ALAN VERGİ İDARESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER**

G- TÜRK-İŞ'İN GÖRÜŞLER

**H- EGE BÖLGESİ SANAYİ ODASI'NIN VE İZMİR TİCARET ODASI'NIN
GÖRÜŞLERİ**

I- İSTANBUL SANAYİ ODASI'NIN GÖRÜŞLERİ

J- İSTANBUL TİCARET ODASI'NIN GÖRÜŞLERİ

K- TÜRKİYE SEYAHAT ACENTALARI BİRLİĞİ'NİN GÖRÜŞLERİ

L- EGE SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ'NİN GÖRÜŞLERİ

M- TÜSİAD'IN GÖRÜŞLERİ

**N- İSTANBUL YÜKSEK TİCARET VE MARMARA ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ
İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ MEZUNLARI DERNEĞİ İSTANBUL ŞUBESİ'NİN
GÖRÜŞLERİ**

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

YARARLANILAN KAYNAKLAR

EKLER

Teşekkürler...

Bu çalışmanın hazırlanmasında maddi ve manevi her türlü imkanı sağlayan

Hesap Uzmanları Kurulu Başkanı Sayın Abdullah ASLAN'a,

Katkılarından ve yardımlarından dolayı

Müsteşar Yardımcısı Sayın Mehmet ŞİRİN'e,

Danıştay 4. Daire Başkanı Sayın Tahsin YAĞMURLU'ya,

Baş Hesap Uzmanı Üstadlarım Sn. Tugay YÜCEL, Sn. Yener MERCİMEKÇİ,
Sn. Mustafa ÖZDİL, Sn. Necdet GÖKMEN, Sn. Aytekin ÖZKELEŞ, Sn. Ali
ATAGÜN, Sn. Galip TAŞDEMİR, Sn. İhya BAL AK, Sn. Galip ÇELİK,
Sn. Abdullah GÜLEÇ, Sn. Şakir DORUKKAYA, Sn. Erdoğan ARSLAN ve Sn. Beyazıt
BALCI'ya,

Ankara Defterdarı Sayın Ali KARAASLAN'a,

Vatandaşın Vergisini Koruma Derneği Başkanı Sayın Kemal KILIÇDAROĞLU'na

Turizm İşletmeler Genel Müdürü Sayın İsmail KÖKBULUT'a

Ankara Defterdar Yardımcısı Sayın Bülent AK'a,

Boğaziçi Kurumlar Vergi Dairesi Başkanı Sayın Şükrü DİLAVER'e
Kavaklıdere Vergi Dairesi E. Başkanı Sayın Ahmet ÖZBAKIR'a,

Hesap Uzman Yardımcıları Sayın Mehmet SARITAŞ ve Sayın Ali BEYLİK'e,

Başkent Vergi Dairesi Müdiresi Sayın Nursel AYKAN'e
Çankaya Vergi Dairesi Müdürü Sayın Osman SARGIN'e
Dikimevi Vergi Dairesi Müdürü Sayın Necdet ŞAHİNGÖZ'e
Maltepe Vergi Dairesi Müdürü Sayın Aydın ÇETİN'e
Yenimahalle Vergi Dairesi Müdürü Sayın Zeki DOĞAN'e
Yıldırım Beyazıt Vergi Dairesi Müdürü Sayın Hüseyin KAZAN'e
Takdir Komisyonu Başkanı Sayın Emel BAYSAL'a

Hesap Uzmanları Kurulu Ankara Grup Başkanlığı Çalışanlarına
Maltepe Vergi Dairesi Çalışanlarına,
Hesap Uzmanları Kurulu Başkanlığı Kütüphane Personeline
Gelirler Genel Müdürlüğü Kütüphane Personeline

Katkıda bulunan vergi dairesi müdürleri;

Sn. A. Baki ÇİFTÇİ Hakkarı Vergi Dairesi
Sn. A. Sedat KURT Iğdır Vergi Dairesi
Sn. Abdulkadir ÖZTÜRK Saraylar Vergi Dairesi-Denizli

Sn. Abdullah BİNİCİ	Hopa Vergi Dairesi
Sn. Abdullah TOPAKTAŞ	Kocatepe Vergi Dairesi-Afyon
Sn. Abdülhalik SEVİNÇER	Gelibolu Vergi Dairesi-Çanakkale
Sn. Adnan AKSEL	Kale Vergi Dairesi-Sivas
Sn. Ahmet AK	Lüleburgaz Vergi Dairesi
Sn. Ahmet ATEŞ	Niğde Vergi Dairesi
Sn. Ahmet ÇEVİK	Şehitlik Vergi Dairesi-Ş.Urfa
Sn. Ahmet KARABULUT	Yunus Emre Vergi Dairesi-Eskişehir
Sn. Ahmet KUTLU	Bafra Vergi Dairesi-Samsun
Sn. Ahmet SÖZEN	Mesir Vergi Dairesi-Manisa
Sn. Ahmet TAMBURUĞLU	Gümüşhane Vergi Dairesi
Sn. Ahmet TECİMEN	Mardin Vergi Dairesi
Sn. Ali Asgar SERİN	Şırnak Vergi Dairesi
Sn. Ali ARUĞARSLAN	Sultanbeyli Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. Ali BAŞÇAL	Alanya Vergi Dairesi
Sn. Ali İhsan DİNÇER	Kars Vergi Dairesi
Sn. Ali TERAZİ	Ş.Koçhisar Vergi Dairesi
Sn. Arslan POLAT	Ereğli Vergi Dairesi-Zonguldak
Sn. Aydın ABALI	Efeler Vergi Dairesi-Aydın
Sn. Ayhan ERTEKİN	Aksu Vergi Dairesi-Kahramanmaraş
Sn. Ayhan GÖZENE	Üçkapılar Vergi Dairesi-Antalya
Sn. Ayten TATARHAN	Erciyes Vergi Dairesi-Kayseri
Sn. Badem ÖZARSLAN	Artvin Vergi Dairesi
Sn. Bahadır ÖZDEMİR	İnögöl Vergi Dairesi-Bursa
Sn. Birsal UÇAR	Kırşehir Vergi Dairesi
Sn. Burhanettin ÜNVER	Adıyaman Vergi Dairesi
Sn. Bünyamin SERT	Şahinbey Vergi Dairesi-Gaziantep
Sn. Celil VAROĞLU	Kırıkkale Vergi Dairesi
Sn. Cemal AKPUNAR	Polatlı Vergi Dairesi-Ankara
Sn. Cengiz KOÇBUĞ	Ondokuz Mayıs Vergi Dairesi-Samsun
Sn. Cezmi OCAK	Çorum Vergi Dairesi
Sn. Coşkun AKAOĞLU	Tatvan Vergi Dairesi
Sn. Cumali KÜREÇ	23 Temmuz Vergi Dairesi-Hatay
Sn. Cumali YÜZGEÇ	Beydağı Vergi Dairesi-Malatya
Sn. Dinçer İNCE	Tavşanlı Vergi Dairesi-Kütahya
Sn. Efendi ÇAKIR	Bandırma Vergi Dairesi-Balıkesir
Sn. Esat GİRAY	Pamukkale Vergi Dairesi-Denizli
Sn. Fevzi OKUYAN	Karaman Vergi Dairesi
Sn. Fevzi ÖZTÜRK	Bergama Vergi Dairesi-İzmir
Sn. Fikret GEZEN	Susurluk Vergi Dairesi-Balıkesir
Sn. Gazi BİLİS	Uray Vergi Dairesi-İçel
Sn. Gülayşe ÇİMEN	Eğirdir Vergi Dairesi-Isparta
Sn. H.Emin AKDEMİR	Çinili Vergi Dairesi-Kütahya
Sn. H.Hüseyin ŞANLI	Doğanbey Vergi Dairesi-Ankara
Sn. Harun AYGÜN	Mimarsinan Vergi Dairesi-Kayseri
Sn. Hasan AYRANCI	Aziziye Vergi Dairesi-Erzurum
Sn. Hasan İPEK	Akdeniz Vergi Dairesi-İskenderun
Sn. Haşim AYARTÜRK	Uzunmehmet Vergi Dairesi-Zonguldak
Sn. Hazım SEVİNÇ	Bartın Vergi Dairesi
Sn. Hüseyin KORKMAZ	Yozgat Vergi Dairesi

Sn. Hüseyin MERMİ	Merzifon Vergi Dairesi-Amasya
Sn. İbrahim ATEŞ	Dışkapı Vergi Dairesi-Ankara
Sn. İlhami ÖNAL	Namık Kemal Vergi Dairesi-Tekirdağ
Sn. İlhami YÜZER	Amasra Vergi Dairesi
Sn. İsmail POLAT	Nizip Vergi Dairesi-G.Antep
Sn. Kadir ÖZEMİR	Keşan Vergi Dairesi-Edirne
Sn. Kamil AKKAYA	Bucak Vergi Dairesi-Burdur
Sn. Kazım ALTINTAŞ	Van Vergi Dairesi
Sn. Kemal ÇAPACI	Avcılar Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. Kudret YAPAR	Tunceli Vergi Dairesi
Sn. L.Çetin ÇALI	Karabük Vergi Dairesi
Sn. M.Mesut YILMAZ	Büyükçekmece Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. M.Selim ÇELİK	Bingöl Vergi Dairesi
Sn. M.Şerif FİDAN	Rami Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. Mehmet AKTAR	Hızırbey Vergi Dairesi-Trabzon
Sn. Mehmet ATEŞ	Kilis Vergi Dairesi
Sn. Mehmet DEĞİRMENCİ	Karadeniz Vergi Dairesi-Trabzon
Sn. Mehmet İÇEL	Ceyhan Vergi Dairesi-Adana
Sn. Mehmet KURT	Tokat Vergi Dairesi
Sn. Mehmet PEHLİVAN	Ziyapaşa Vergi Dairesi-Adana
Sn. Mehmet TAŞKIN	Nevşehir Vergi Dairesi
Sn. Meral BEKÇİOĞLU	Nazilli Vergi Dairesi-Aydın
Sn. Mustafa AYDIN	Çankırı Vergi Dairesi
Sn. Mustafa ÇOBAN	Kaymakkapı Vergi Dairesi-Isparta
Sn. Mustafa ÇOBAN	Elbistan Vergi Dairesi-K.Maraş
Sn. Mustafa DEMİREL	Bayburt Vergi Dairesi
Sn. Mustafa DOĞAN	Aksaray Vergi Dairesi
Sn. Mustafa DOĞAN	Meram Vergi Dairesi-Konya
Sn. Mustafa KÖK	Fevzipaşa Vergi Dairesi-Erzincan
Sn. Mustafa ÖZTÜRK	Arda Vergi Dairesi-Edirne
Sn. Muzaffer CILIZ	Batman Vergi Dairesi
Sn. Muzaffer TAŞDEMİROĞLU	Ağrı Vergi Dairesi
Sn. Mükremin DİNÇER	Kastamonu Vergi Dairesi
Sn. Naci DİLEK	Süleymaniye Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. Naci ÜZAR	Çanakkale Vergi Dairesi
Sn. Nakip KARAKUŞ	Hazar Vergi Dairesi-Elazığ
Sn. Nalan AKGÜL	Karesi Vergi Dairesi-Balıkesir
Sn. Necat COŞKUN	Uludağ Vergi Dairesi-Bursa
Sn. Necati EROĞLU	Aslanbey Vergi Dairesi K.Maraş
Sn. Necdet BEŞİR	Konak Vergi Dairesi
Sn. Necmi OKUYUCU	İstiklal Vergi Dairesi-İçel
Sn. Nevzat ÖZYOLCU	Siirt Vergi Dairesi
Sn. Nurettin DİCLE	Doğubeyazıt Vergi Dairesi-Ağrı
Sn. Nurten AKYILDIZ	Taşbaşı Vergi Dairesi-Eskişehir
Sn. Orhan ŞAHİN	Bodrum Vergi Dairesi-Muğla
Sn. Osman YILDIRIM	Pendik Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. Ömer UZUN	Irmak Vergi Dairesi-Kırıkkale
Sn. Rakim GÜRBÜZ	Hocapaşa Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. Recep İŞILDAKLI	İskenderun Sahil Vergi Dairesi Hatay
Sn. Remzi GÜRSOY	Çekirge Vergi Dairesi-Bursa

Sn. Remzi KARA	Yeşilçay Vergi Dairesi-Rize
Sn. Remziye TORUN	Emirdağ Vergi Dairesi-Afyon
Sn. Rıfat DEMİR	Bitlis Vergi Dairesi
Sn. S.Okan METİN	Kuşadası Vergi Dairesi-Aydın
Sn. Sabri ÇEKİÇ	Burdur Vergi Dairesi
Sn. Sait ÖZKÜRKCÜ	Erenköy Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. Semra VURDEM	Pınarbaşı Vergi Dairesi-Kayseri
Sn. Sinan KÜÇÜKGÖZ	Süleyman Nazif Vergi Dairesi-Diyarbakır
Sn. Süleyman KARMAZ	Selçuk Vergi Dairesi-Konya
Sn. Şennur ÇAY	Muğla Vergi Dairesi
Sn. Şerafettin ARSLAN	Çorlu Vergi Dairesi-Tekirdağ
Sn. Şerafettin UZUN	Köprübaşı Vergi Dairesi-Ordu
Sn. Şevket ÇEŞNİAL	Emet Vergi Dairesi-Kütahya
Sn. Turan ŞAHİN	Karşıyaka Vergi Dairesi-İzmir
Sn. Vahit AKOĞLU	Bilecik Vergi Dairesi
Sn. Vedat VURGUN	Sinop Vergi Dairesi
Sn. Yahya ATİK	Giresun Vergi Dairesi
Sn. Yaşar BEYAZ	Muş Vergi Dairesi
Sn. Yaşar TOPAÇLI	Ardahan Vergi Dairesi
Sn. Yılmaz ÖZEL	Beşiktaş Vergi Dairesi-İstanbul
Sn. Yusuf ALICI	Ereğli Vergi Dairesi-Konya
Sn. Yusuf MALKOÇ	Turhal Vergi Dairesi-Tokat
Sn. Yusuf Ziya SARI	Akhisar Vergi Dairesi-Manisa
Sn. Zihni DOĞANYILDIZ'a	Torbalı Vergi Dairesi-İzmir

Sayın Prof. Dr. Mualla SELÇUK'a

Sayın Prof. Dr. Ömer PEKER'e

İstanbul YMM Odası Başkanı Sayın Sezai ONARAL'a

İçel ve Bursa SMM Odası Sayın Başkanlarına

Yeminli Mali Müşavir Sayın Fehmi AYSOY'a

Yeminli Mali Müşavir Sayın Hüseyin Perviz PUR'a

Gelir İdaresi Müdürleri Derneği Başkanı Sayın Tükel ÇOPUR'a

ODTÜ, İİBF işletme Bölümü Öğrencisi Sayın Emre SELÇUK'a

Vergi idaresinde başlayan kalite yolculuğuna yaptıkları katkılar için teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugüne kadarki çalışmalarımda büyük payı olan sevgili eşim Danıştay Tetkik Hakimi Müjgan KARYAĞDI'ya teşekkür için kelimelerin kifayetsiz kalacağını düşünmekle birlikte kendisine şükranlarımı sunuyorum.

Nazmi KARYAĞDI

Maliye Bakanlığı

Hesap Uzmanı

ÖZET

Neden "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi"? sorusu akla geldiğinde öncelikle Hesap Uzmanları Kurulu'nun geleneğinde yer alan yenilikçilik ve sadece ülke çıkarları doğrultusunda hizmet üretme misyonu bizi böyle bir çalışma yapmaya yönlendirmiştir.

"Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi" isimli çalışmamızda, Türk Vergi İdaresinin bugünkü yapısı ve bu yapının değişim konusundaki gereksinimi ortaya konmaya çalışılmış, bu gereksinimin karşılanmasında modern çağın yönetim anlayışlarından Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) uygulanabilirliği test edilmiş olup suçlama ya da sorumluluğu üzerinden atma ve başka sorumlu arama anlayışından uzak, bilimsel akıl ve pozitif yaklaşım, bu çalışmanın temel hareket noktaları olmuştur.

Tarafsız bir gözle yapılan bu çalışmada, bir anlamda gelir idaresinin performans değerlendirmesi yapılarak, sorunlar ve bunların çözüm önerileri vatandaş odaklı ve tam katılımı esas alan bir yaklaşımla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda ne, niçin, ne zaman, nasıl, nereye ve kim sorularına yanıt bulunmaya çalışılarak 5N ve 1K yaklaşımı esas alınmıştır.

Yine bu çerçevede;

- Türkiye'nin farklı bölgelerinde yer alan 132 bağımsız vergi dairesinden sorunların tespitine ve çözüm önerilerine ilişkin olarak bilgi istenmiştir.
- Vergi konusunun diğer tarafını temsil eden mükellef kitlesinin Türk Vergi İdaresi ve Türk Vergi Sistemi hakkındaki görüş ve önerilerini tespit etmek amacıyla Ankara ve İstanbul Ticaret ve Sanayi Odaları başkanlıklarına, TOBB'a, TÜSİAD'a yazı gönderilmiştir.
- İstanbul YMM Odası Başkanlığı, İçel SMMM Odası Başkanlığı ve Bursa SMMM Odası Başkanlığı ve TÜRMOB'dan bilgi alınmıştır.
- Mükelleflerin vergi idaresi hakkındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla mükellef bazında anket yapılmıştır.
- Ankara Defterdarlığı'na bağlı 31 bağımsız vergi dairesindeki 702 personele anket uygulaması yapılmıştır.

- Kalite Derneği (KALDER) yöneticileri ile görüş alışverişinde bulunulmuştur.
- Danıştay 4. Dairesi nezdinde 1999 yılında karara bağlanan bütün vergi uyuşmazlıkları bazında araştırmalar yapılmış, vergi dairelerinde yapılan tarhiyatlar bazında rakamsal sonuçlara ulaşılmıştır
- Ankara Defterdarlığı'na bağlı 6 vergi dairesi müdürü ile "vergi dairesi sorunları kalite çemberi" oluşturulmuş ve çalışmalar yapılmıştır. Yine konu ile ilgili bazı üst düzey yöneticiler ile görüş alışverişinde bulunulmuştur.
- Ankara ili bağımsız vergi dairelerinde beyannamenin verilmiş şekli ve ödemelerin yapılması şeklinin tespit edilmesi amacıyla da bir çalışma yapılmıştır.
- Ankara ili bağımsız vergi dairelerinde beyannamenin verilmiş şekli (elden, posta ile vb.) ve ödemelerin yapılması şeklinin (vezne, banka, çek, vb.) tespit edilmesi amacıyla da bir çalışma yapılmıştır.
- Yabancı ülkelerdeki kamu yönetimi TKY uygulamalarının tespiti amacıyla ABD, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda, Fransa ve Portekiz gibi ülkelerin gelir idarelerine ilişkin internetteki WEB sayfalarından taramalar yapılmış ve bu konudaki metinler Türkçe'ye çevrilmiştir.
- "TKY ve Türk Vergi İdaresi" konusunda Hesap Uzmanları Kurulu Ankara, İstanbul ve İzmir Grup Başkanlıklarında Hesap Uzmanları ve diğer katılımcılara, Ankara Defterdarlığı'nda Defterdar, Defterdar Yardımcıları, Vergi Dairesi Müdürleri, Gelir Müdürleri ve Takdir Komisyonu Başkanlarına katılımlı-tartışmalı konferanslar verilmiştir.

Çalışma dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; "Vergi Sistemimizin Genel Durumu ve Toplam Kalite Yönetimi", "Türk Vergi İdaresine Yönelik Toplam Kalite Yönetimi Modeli Önerisi ve İç Müşteri Konumundaki Çalışanların Vergi İdaresine İlişkin Görüşleri", "Vergi Dairesi Servis ve Bölümlerinin İrdelenmesi" ve "Dış Müşteri Konumundaki Mükelleflerin Vergi İdaresine İlişkin Görüşleri"dir.

Söz konusu tüm bu çalışmalarda vergi idaresinin bir revizyondan geçmesi söz konusu ise ileri düzeydeki devletlerin yaptığı şekilde, işe vergi dairesi müdürlüklerinden başlamak gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye artık çok büyük ve güçlü bir ülkedir. Gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak ve büyümesini daha da hızlandırmak zorundadır. Diğer taraftan büyümeye paralel olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin tüm kamu kurumlarının gözden geçirilerek çok acil bir şekilde yeniden yapılanmasının sağlanması gerekmektedir. Bu zorunluluğu tüm vatandaşlar günlük yaşantılarında sürekli ve yoğun olarak hissetmektedirler.

Gerek vergi gelirlerinin kamu maliyesindeki göreceli öneminin artması gerekse kamu kesimindeki değişim (yeniden yapılanma) gereksiniminin en üst seviyeye çıkmış olması, Maliye Bakanlığı'nda değişimin başlangıç noktasının vergi idaresi olmasını zorunlu kılmaktadır.

Bilindiği üzere, ne kadar mükemmel vergi kanunları yapılırsa yapılsın, bunu uygulayacak insanlara aynı derecede önem verilmezse, kanunların uygulanmasından beklenen sonuçların alınması mümkün değildir. Vergi kanunlarının hazırlanışında mükellef psikolojisi, vergileme ilkeleri, kanun sistematğine uyum vb. gibi unsurlar dikkate alınmış ancak bu yasayı uygulayacak insan unsuru dikkate alınmamışsa bu yasadan istenen verimi almak mümkün değildir.

Günümüzde ülkemizin vergisel durumuna baktığımızda; harcama vergileri olarak adlandırılan vergilere doğru bir kayma sözkonusu olduğu görülse de ülkemiz açısından harcama vergilerinin tercih sebebi yapılmasının uygun olmadığı kanısındayız. Esas itibarıyla kişi ve kurumların gerçek gelirlerinin vergilendirilmesinin hedef olarak alınmasının (bu hedefin güçlü bir vergi idaresi ve sağlam bir vergi mevzuatına dayandığı hususunu da dikkate aldığımızda) ülkemizin sosyo-ekonomik yapısına uygun olacağı kanısındayız.

Çağdaş vergicilikte mükellef beyanına dayanan vergileme geniş kabul görmektedir. Ancak son yıllarda beyan üzerinden alınan vergilerin toplam vergi gelirleri içindeki payı azalmaktadır.

Diğer taraftan, yapılan her vergisel düzenleme kayıtlı mükellef kitlesinin vergi yükünün artması anlamına gelmektedir. Gerek mali mevzuat ve gerekse idari yapılanma, gayrisafi milli hasıla içindeki payı %50'lere ulaştığı ifade edilen kayıtdışı ekonominin kayıt altına alınmasına dolayısıyla da vergilendirilmesine olanak tanımamaktadır.

OECD ülkeleri arasında kişi başına vergi yükü açısından ülkemizin son sıralarda geldiği hususunu da dikkate aldığımızda vergisel yapımızın içinde bulunduğu durum daha net ortaya çıkmaktadır.

Niteliğin yanısıra nicelik olarak da vergi sistemimizin ve bu çerçevede vergi idaresinin yeniden yapılanmasının aciliyeti ve de zorunluluğu, bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Ne yazık ki, bugüne kadar vergi idaresinin daha etkin bir şekilde çalışabilmesi için yapılan araştırmalar tozlu raflarda yerini almaktan öteye gidememiştir. Vergi idaresinde çalışan en tabandaki memurun dahi bildiği ve çalışmamız esnasında bize sıklıkla iletilen bu gerçek, yapılacak çalışmalar konusunda bir dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette ki vergi idaresinin etkinsizliğinin genel idare yapısındaki etkinsizlikle doğrudan ilişkisi vardır. Ancak kamu yönetiminde genel bir yapılanmayı beklemek kaybedilen zamanın daha da artmasından başka bir sonuç doğurmayacaktır.

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa girdiğimiz yeni bin yılda artık kurumların ayakta kalabilmeleri, yurttaş ya da müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı hayata geçirebilmeleri ile mümkün olacaktır. Küreselleşme kavramı özel sektör açısından beraberinde ezici bir rekabeti, kamu kesimi açısından da yurttaş odaklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir. Bu anlayış çerçevesinde toplam kalite yönetimi, **bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması** olarak tanımlanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin bir başka tanımı ise;

- Vatandaş (müşteri) odaklı,
- Sürekli geliştirme ve yenilik düşüncesine dayanan,
- Takım çalışması ve katılımı öneren,
- İnsana saygı, güven ve yetki dağılımını savunan,

sürekli öğrenme sürecidir.

Kelime anlamı itibariyle Toplam Kalite Yönetimini parçalara ayırdığımızda her bir kelimenin anlamı karşımıza şu şekilde çıkmaktadır:

TOPLAM, terimini en iyi vurgulayan ifade ise "herkesin katılımıdır"

KALİTE; kelime olarak sözlüklerde, "bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği ile ilgili kılınip, herhangi bakımdan üstünlük veya eksiksizlik olarak tanımlanmaktadır.

YÖNETİM; kalitenin kendiliğinden olmayacağı ve yönetilmesi gerektiği bugün herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Yönetimin bu süreçteki katkısı yöneten, emreden değil çalışanların antrenörlüğü şeklindedir.

1930'larda ilk adımları atılmaya başlanan, özellikle ABD ve Japonya'da benimsenen ve modern bir yönetim tarzı olan TKY'nin felsefesi şu temel esaslara dayanmaktadır:

1. Üst Yönetimin Liderliği
2. Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini
3. Tam Katılım ve Takım Çalışması
4. Çalışanların Eğitimi
5. Hata Önleme/sıfır hata
6. Sürekli geliştirme/iyileştirme

Bu esaslara kısaca göz atıldığında şu sonuçlara ulaşmak mümkündür:

TKY'nin felsefesinin üst yönetim tarafından benimsenmesi birinci koşul olup TKY uygulamalarındaki başarısız örneklerin çoğunda "üst yönetimin liderliği" ögesinin eksik olduğu görülmüştür.

TKY, insanları yönlendirmek için en etkin yolun onlara güvenmek olduğunu ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inandırarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir. Çünkü hiç bir şey "**işe yarama**" duygusundan daha etkili olamaz. ¹

Kuruluş içinde çalışan her kişi, başka kişi için bir mal veya hizmet üretmektedir. Her eleman (işçi-memur), kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın müşterisi olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu tip bir düşünce tarzıyla kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye (son kullanıcı-firmanın müşterisi) ulaşacak ürün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

Müşteri memnuniyeti ya da müşteri tatmini, **en genel anlamda bulduklarımız ve beklentilerimiz arasındaki farkın sıfır ya da artı olmasıdır.**

Sorunların çözümü ve proses (süreç) iyileştirmenin en etkin yolu, çok fonksiyonlu küme çalışmasının başarısına bağlıdır. TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını

sağlamaktır. Kısaca (1+1 =3) şeklinde ifade edilebilen, ekip çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkündür.

TKY'nin ilkelerinden bir diğeri de sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin temelinde "hataları ayıklamak" yerine hata "yapmamak yaklaşımı" vardır. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayene ile başlamış, tasarımda kalite aşamasına gelmiştir.

TKY, "kabul edilebilir hata seviyesi" diye birşey kabul etmez. Çünkü böyle bir yüzdenin olması, o kadar hatanın kabul edilmesi demektir. Bu ise TKY anlayışının benimsediği "SIFIR HATA" görüşüne aykırıdır.

Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir yarıştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durur.² Kurumların yapması gereken en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetine yönlendirmek olmalıdır.

Günümüzde yoğun bir uygulama alanı bulan TKY'nden kimi eksiklikler nedeniyle istenen sonucun alınamadığı görülmektedir.

Uygulamada rastlanılan eksiklikleri şöyle sıralamak mümkündür³ :

- 1- TKY sürecinin yeterince benimsenememesi,
- 2- TKY'nin bir danışman yardımıyla yaratılmaya çalışılması ve bu danışman şirketlerin deneyim eksikliği,
- 3- Üst yönetimin liderliğinin eksikliği,
- 4- TKY'nin etkilerinin ölçülmemesi,
- 5- Kurumların açıkça belirlenmiş bir plan ya da stratejileri olmaksızın bir başka ifadeyle vizyon oluşturmaksızın kalite iyileştirme çabalarına girişmeleri,
- 6- Üst yönetimin çalışanlarla iletişim kuramaması,
- 7- Kısa vadeli kârlılığa önem verilmesi,

¹ Gönül YENERSOY, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Basım, Rota Yayınları, İsyambul, 1997, s.88

² Selçuk AYTİMUR, **Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İç Kalite Sistem Denetimi**, KalDer Yayınları 6, Ocak 1995

³ Nevser Mine TÜKENMEZ, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulmalarına Getirilen Eleştiriler" **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 11, Sayı:1, 1996, s.134-138

- 8- Tedarikçilerle olan işbirliğinin yeterince geliştirilememesi,
- 9- Takım kavramının desteklenmemesi,
- 10- Kaliteye önem verilmesi ancak toplam kalite üzerinde yeterince durulmaması.

Daha önceki bölümlerde ifade edildiği üzere TKY'nin doğuşu özel sektörde mal üreten şirketlerde ortaya çıkmıştır. Daha sonraları ise, önce hizmet üreten özel sektör kurumlarında daha sonraları da kamuda uygulama alanları bulmaya başlamıştır. Esas itibariyle bir yönetim felsefesi olan TKY'nin hem özel sektörde hem de kamuda uygulanması mümkündür. Kamudaki uygulamalarının tarihçesi oldukça yenidir. ABD ordusunda, İskoçya İç Gelirler idaresinde, ABD İç Gelir İdaresinde, ABD kamu yönetiminde uygulama örnekleri mevcuttur.

Etkili kamu yöneticisinin tanımı TKY'de değişmiştir. Klasik yönetimde bürokratlar kurallar çerçevesinde çalışırlar. TKY'nde ise bürokratlar için önemli olan iki kavram; **yurttaş ve kalitedir.**

Günümüzde müşterilerin, işletmelerce, nasıl algılanması gerektiği konusunda bir özel şirketin müşteri ilkelerinde, "**müşteri**" kelimesinin yerine, örneğin vergi daireleri için "**mükellef**" kelimesini koyduğumuzda, olması gereken kamu kuruluşlarını tasvir etmiş oluruz.

Ayrıca Anayasamızın 5. maddesine baktığımızda TKY'nin ana felsefesini oluşturan "sunulan mal ve hizmetlerin kaliteli olması ve bu mal ve hizmetlerin vatandaşları tatmin etmesi" gerektiğinin yasal kabulünü görmekteyiz.

Öyleyse "**TKY Türkiye'de Uygulanabilir mi?**" sorusunu sorduğumuzda

- Değişimin gereğine inanma,
- Müşteri-vatandaş odaklılık,
- Tutku ile kaliteye sahip çıkma⁴,

İlkeleri doğrultusunda ve bürokratik engeller aşıldığında bu yönetim felsefesinin ülkemizde uygulanmaması için hiç bir neden olmadığını söyleyebiliriz.

Ancak belirtildiği gibi TKY uygulamasında aşılması gereken bir takım sorunlar bulunmaktadır. Kısaca;

⁴ Ömer PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite" **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 5, Sayı:6, Kasım 1996, s.46

- Kamu kuruluşlarının üst yöneticilerinin 657 sayılı Yasaya göre atanarak görev yapmaları,
- Üst yöneticilerin TKY için gerekli dönüşümü yaratabilecek görev sürelerine sahip olamamaları,
- Yönetici ve memurların politik baskılara açık olmaları.

Kamu hizmeti veren bakanlıklar ve alt örgütlerinin bir anlamda yasal bir tekel konumunda olmaları nedeniyle özel sektörde duyulan rekabet baskısının duyulmaması gibi nedenlerle üst yöneticilerin TKY felsefesini hayata geçirebilmeleri kolay gözükmemektedir.

Diğer taraftan yukarıda belirtilen nedenlerin yanısıra ücret ve diğer konulardaki tatminsizlik de alt kademelerin TKY için gerekli olan davranış ve tutum değişikliğini göstermelerine engel olacak unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumlarımız açısından devam etmekte olan en önemli sorunlardan birisi planlama ve örgütlenme bilincinin yeterli derecede gelişmemiş olmasıdır.

Aynı şekilde örgütlenme açısından bakıldığında, görev bilincinin yeterince gelişmemiş olması, danışma ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesi, merkezci yönetim eğilimi, haberleşme ve temaslarda aşırı bürokratik eğilimler, değişim ve gelişmelere zamanında uyum sağlayamayan bir yönetim anlayışı, eğitimsiz kalan personelin değişime direnişi vs. gibi sorunlar TKY uygulamalarında karşılaşılabilecek sorunlar arasında yer almaktadır.⁵

Bu sorunlara insan kaynakları yönetimi sorunları, finansal disiplin sorunları, çevresel sorunlar, istatistik alışkanlığımızın olmaması, bilgisayardan yeterli ölçüde yararlanamama ve yazılım eksikliği, bürokrasi ve teftiş korkusu, değişime karşı gösterilen direnç, yetersiz ve yaygın olmayan kalite eğitimi ve iç müşteri memnuniyetsizliğini de eklemek gerekmektedir.⁶

Vergi idaresi için önerdiğimiz toplam kalite yönetimi modelinin temelinde, verginin klasik tanımı, devletin yeni bin yıldaki fonksiyonlarının değişimine paralel olarak yeniden yapılmaktadır.

⁵ Nurullah GENÇ, "TKY'nin Temel İlkelerine İşletmeciliğimizin Sorunları Açısından Eleştirel Bir Yaklaşım" **Başak Dergisi**, Kasım-Aralık 1999, s.77

⁶ GENÇ, a.g.m., s.77

Çağdaş anlamda vergiyi şu şekilde de tanımlamak mümkündür: **“Vergi, mükellefin kendi hür iradesiyle faaliyetlerinin tespit edilmesi ve sonuçlarının Devletin temsilcisi olan idareye bildirilmesidir.”**

Yurttaş odaklı yönetimi uygulayan yabancı ülkelerin vergi idarelerine ilişkin standartlar bugün bize hayal gibi gelse de yeryüzünün bir başka yerinde yaşanan bir gerçek olduğunu kanıtlamaktadır. Bu ülkelerde (İngiltere, Avustralya vd.) mükellefle ilgili beratlarda; yardım sağlama, hizmet standartları, özel ihtiyaçlar ve vergi dairesine en kısa sürede ulaşma, mükelleflerin yasal hakları, şikayetleri, önerileri, birliktelik ve profesyonellik gibi ilkelerin egemen olduğunu görmekteyiz.

Ancak şu da bir gerçektir ki, vergi dairesi hizmetlerinin, mükellefin ve personelin istediği kaliteye ulaşması yani iç ve dış müşterilerin ya da bir başka ifadeyle paydaşların mutlu olması durumunda, vergi gelirlerinin de istenen düzeyde tahsil edilmesi sağlanacağından, bu iki kesimin taleplerinin yerine getirilmesi doğrudan doğruya üçüncü kesim olan devletin de beklentisinin gerçekleşmiş olması sonucunu doğuracaktır.

Doğrudan vergi dairelerine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmamızın tamamı incelendiğinde, önerilen değişikliklerin çoğunun yasal değişiklik gerektirmediği görülecektir.

Modelimize göre Türk Vergi İdaresi'nin misyonu **“Yeterli verginin en az masrafla toplanması, artan bir kalite ile halka hizmet sunulması, Vergi İdaresinin adalet, etkinlik ve doğruluk ilkeleri ile halkın güvenini kazanarak görevini ifa etmesidir.”**

Türk vergi idaresinin vizyonu ise aşağıdaki gibi olmalıdır:

- ❑ **Mükellefleri hedef alan kalite ilkelerinin belirlenmesi,**
- ❑ **Vergi idaresinin etkinliği için problemlerin teşhisi,**
- ❑ **Çalışanların daha fazla yetkilendirilmesi,**
- ❑ **Çağın araç ve gereçlerinin vergi konusunda hem idarenin hem de mükellefin kullanımına sunulması,**
- ❑ **En etkin ve en yüksek düzeyde vergi toplanması,**
- ❑ **İnsana önem veren, ancak idari işlemlerde insani zaafı ortadan kaldıran düzenlemeler yapılması,**

□ Vergi hukukunun temel vergileme ilkelerinin İdarenin temel ilkeleri haline dönüştürülmesi,

□ Vergi yasalarının ve buna bağlı olarak İdarenin uygulamalarının "*vergi vermek istemediği için kasten yanlış veya eksik beyanname verenler ya da hiç bildirimde bulunmayanlar*"a göre değil "*vergilerini doğru olarak ödemek isteyen ve bu yönde hareket eden mükellefler*"e göre düzenlenmesi, buna rağmen yasalara riayet etmeyenlerin ise ağır bir şekilde cezalandırılması,

□ Çalışanların yaptıkları işten övünç duymaları ve işi sahiplenmeleri için gerekli maddi ve manevi motivatörlerin uygulanması.

Bu vizyonun TKY ile gerçekleştirilmesinde 5 yıllık bir süre öngörmekteyiz. TKY uygulamalarının devam etmesi ve kalite olgusunun yerleşmesi durumunda azami 10 yıl içinde gelişmiş ülkelerin standartlarına ulaşmamızın mümkün olduğu kanısındayız.

Maliye Bakanlığı'nda TKY'nin uygulanabilmesi için aşağıdaki aşamaların takip edilmesinin uygun olacağı görüşündeyiz:

1. Aşama : Yöneticilerin İkna Edilmesi

2. Aşama; Kalite Organizasyonun Oluşturulması

3. Aşama : Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması

4. Aşama : Yöneticilerin Eğitimi

5. Aşama : Bilgilendirme

6. Aşama : Personelin Eğitimi

7. Aşama : Personelin Katılımının Sağlanması

8. Aşama : Çember Faaliyetlerin Başlatılması

9. Aşama : Yetersizliklerle Mücadele Yollarının Öğretilmesi

Sonuç olarak; Türk Vergi İdaresinde yukarıda yazılı olan aşamaların izlenmesi ve sabırla TKY faaliyetlerine odaklanması, başarılı sonuçların alınmasını kolaylaştıracaktır.

İç müşteri durumunda olan vergi dairesi çalışanlarının vergi idaresine ilişkin olarak bildirmiş olduğu sorunlar kısaca aşağıdaki gibidir⁷ :

⁷ Bu sorunlar çalışmamızda detaylı olarak incelenmiş ve çözüm önerileri getirilmiştir.

1- Personel ve Personelin Eğitimi

a- Vergi Dairelerinin Personel ve Mükellef Sayısı Bakımından Standarda Bağlanması

b- Nitelikli ve Uzman Personel Sayısındaki Yetersizlik

c- İş ve Görev Tanımlamasına İlişkin Standartların Olmaması

d- Sicil ve Yükselme Koşullarının Objektifliği ve Gerçekçiliği; Performans Değerlendirmeleri

e- Maliye Sınıfının İhdas Edilmesi

f- Kamu'da Uygulanan Sürekli İşsizlik Sigortası

g- Vergi Dairesi Personeli Açısından Kadro Sıkıntısı

h- Vergi Dairesinde Yönetici Konumundaki Personelin Seçimi ve Eğitimi

ı- Yerel Personelden Kaynaklanan Sorunlar

j- Vergi Dairesi Müdürünün Görev ve Yetkileri Belirlenirken Yöneticilik Fonksiyonunun Ön Plana Çıkarılması

k- Başarılı Personelin Ödüllendirilmesi

l- Eşit İşe Eşit Ücret

m- Vergi İdaresinde "İNSAN" Unsuruna Önem Verilmesi

n- Maddi Motivatörlerin Yanısıra Manevi Motivatörlerin de Uygulanması

o- Personel Konusundaki Diğer Öneriler

p- Personelin Eğitimi

r- Meslek İçi Eğitimin Yetersizliği

s- Meslek İlkeleri'ne İlişkin Bir Örnek : A.B.D Kamu Yönetimi Topluluğu'nun Ahlak Bildirgesi

2- Elektronik Donanım

a- VEDOP Uygulamasından Kaynaklanan Sorunlar

b- Beyannamelerin İnternette Gönderilebilmesi

c- Banka Ödemeleri

d- Her Türlü Genel Tebliğ, Özelge vb.nin İnternet Ortamında Kamuoyuna Sunulması

e- Vergi Dairesine Yönelik Veri Tabanı

f- Özel Usulsüzlük ve Trafik Para Cezalarının Elektronik Cihazlarla Kesilmesi

3- Örgütlenme

a- Vergi Dairelerinin Mükellef Sayılarında Bir Standart Olmaması

b- Gelir İdaresinin Mevcut Örgüt Yapısının Etkinlik ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi

c- Müdür, Müdür Yardımcısı ve Şeflerin Görev ve Yetkilerinin Sınırları

d- Vergi Dairesinin V.U.K.'ndaki Tanımından Kaynaklanan Fonksiyonlarını Yerine Getirememesi

e- Tahsilat İle İlgili Sorunlar

f- Vergi Tahsilatı İşlemlerinin Vergi Dairesi Dışına Çıkarılması

g- Tarhiyat Sonrası Uzlaşma Komisyonlarının Fazlalığı ve Uzlaşma Müessesesinin Amacını Yitirmiş Olması

h- Vergi Kanunlarında, Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde ve Vergi Daireleri İşlem Yönergelerinde Yer Alan Vergi Dairelerinin İş Yükünü Arttıran ve Sunulan Hizmetin Kalitesine Olumsuz Etkide Bulunan Maddeler

ı- İdare ile Mükellefin Arasındaki Uyuşmazlıkların Çözümünde, Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlar

j- Vergi Dairelerinin Üst Makamla İletişimi Nedeniyle Ortaya Çıkan Sorunlar

k- Tüm İşlemlerin Tek Bir Merkezde Yani Müdürde Toplanması

l- Vergi Dairesi Müdürünün Yönetim Sürecine Etkisi

m- Vergi Dairesi Başkanlıklarının Görev Yetki ve Sorumlulukları

n- Vergi Dairelerinin "A Tipi", "B Tipi", "C Tipi" ve "D Tipi" Vergi Dairesi Şeklinde Örgütlenmesi

o- Merkez Teşkilatı ile Taşra Teşkilatı Arasındaki İletişim Kopukluğu

p- Vergi Daireleri Arasında Eşgüdümün Olmamasından Kaynaklanan Problemler

- r- Vergi Dairelerindeki Mevcut İhtisaslaşmadan Kaynaklanan Sorunlar
- s- Süreksiz Yükümlülüklerle İlişkin Tahsilatın İlgili Kurumlarca Tahsili
- t- Takdir Komisyonunun Vergi Dairesi Müdürünün Başkanlığında Oluşması
- u- Vergi İstihbarat Merkezi'nin Etkinliği
- v- Vergi İdaresinde Eksikliği Duyulan Halka İlişkiler Birimi

4- Vergi Mevzuatı

- a- Vergi Mevzuatına İlişkin Düzenlemelerin Temel Amacı : Kayıt Dışı Ekonominin Vergisel Olarak Kayda Alınması
- b- Yasalarla Azalan, Genel Tebliğlerle Artan Vergi Yükü
- c- 100 Liralık Verginin Mükellefe Maliyeti
- d- Mevzuatın Dilinin Sadeleştirilmesi ve Bütün Genel Tebliğlerin Tek Bir Genel Tebliğe Dönüştürülmesi
- e- Vergi Dairelerinin Mevzuata VEDOP Aracılığıyla Ulaşması
- f- Yasal Değişikliklerin Hazırlanmasında Sivil Toplum Örgütleri ve Taşra Teşkilatının Görüşleri
- g- Vergi Yasaları ve Vergi Adaleti
- h- Vergi, Harç, Resim, Katkı Payı vb. Adlar Altında Alınan Mali Yükümlülüklerin Sayısının Azaltılması

5- Usul Hükümleri

- a- TKY Uygulamaları Kapsamında Usul Hükümlerine İlişkin Öneriler

6- Bütçe İmkanları

- a- Personel Ücretlerinin İnsanca Bir Yaşam Sürdürülecek Seviyeye Getirilmesi
- b- Bütçeden Gelir İdaresine Ayrılan Diğer Ödenekler
- c- Fazla Çalışma Ücretleri
- d- Ek Ücret Ödemelerinin Maaş Ödemelerine Dahil Edilmesi
- e- Bütçe Sistemi Olarak "Performans Bütçe Sistemine" Geçilmesi
- f- 100 Liralık Verginin Devlete Maliyeti

7- Fiziksel Sorunlar

- a- Vergi Dairelerinin Hizmet Verdikleri Yerlerin Fiziksel Durumları
- b- Demirbaş, Döşeme, Taşıt, Kırtasiye vb. Eksiklikler
- c- Banko Sistemi Yerine Bölümlere Ayrılmış Servisler Modeli
- d- Vergi Dairesindeki Basılı Evrak Noksanlığı

8- Denetim

- a- Vergi İnceleme Oranının Artırılmasına İlişkin Bir Öneri : Ön Rapor Uygulaması
- b- Yaygın Yoğun Vergi Denetimleri
- c- Denetim Konusunda Yoklama Memurlarının Nitelik ve Nicelik Sorunlarından Kaynaklanan Aksaklıklar

9- İş Standartlarının Olmaması

10- Mükellefi Bilgilendirme

- a- Kanunların Uygulanmasında Değişiklik Yapan Genelge, İç Genelge vb. nin Sayıca Fazlalığı ve Kamuya İletilememesi
- b- Halka İlişkiler Birimin Olmaması
- c- Mükellefin Vergi İdaresine Karşı Olumsuz Bakış Açısını Ortadan Kaldırmak
- d- Meslek Mensuplarının Eğitimi
- e- Şeffaf Bir Vergi İdaresi
- f- Vergi Adaletinin Sağlanması
- g- Mükellefin Bağlı Olacağı Vergi Dairesini Belirleme Yetkisi

11- Vergi Dairesine Vergicilik Dışı Verilen Görevler

- a- Vergi Dairelerinin Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Tahsildarı Olması
- b- Vergi Dairelerinin Diğer Kamu Kuruluşlarının Arşivi ya da İstihbarat Birimi Haline Gelmiş Olması
- c- Terkin Sınırının Altındaki İşlemlerden Kaynaklanan İsraf

12- Bölge Düzenlemeleri

13- Vergi Afları**14- Siyasi Baskı****15- Vergi Dairesi Personeline Sağlanan Sosyal İmkanlar****16- Toplanan Vergilerin Etkin Kullanılması****17- İdari Yapılanmadaki Yer****18- Vergi Dairesinden İstenen İstatistikler****19- Temiz Toplum-Temiz Yönetim**

TKY'nde ana çekirdeği oluşturan vergi dairelerinin kuruluşundan bu yana geçirdiği evreler ile mevcut yapının, servis ve masa bazında değerlendirilmesi bu çalışmanın ana konularındandır. Her bir servis ve masada yapılan işlemlerin aşamalarının ve aksaklıklarının irdelenmesi sonucu vergi dairesinde kırtasiyeciliğe yol açan işlemlerin neler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda süreçlerin analizinin yapılması ve vergi dairelerinde mevcut durumun artı ve eksileri ile ortaya konarak çözüm ve hizmet kalitesini artırma önerileri toplam kalite yönetimi çalışmasının alt yapısını hazırlamaya yönelik olmuştur.⁸

Özellikle bir ucunun yargıya dayanması nedeniyle ihtilafli işler servisinde yapılacak yenilik çalışmalarının iş yükü açısından İdareyi ve Yargıyı rahatlatacağı açıktır.

Vergi dairesi açısından dava konusu işlemin parasal büyüklüğünün, işlemin açıkça hukuka uygun olup olmadığının uygulamada herhangi bir önemi olmadığını görmekteyiz. Bu durum ise uyuşmazlık konusu olaylara objektif ve de rasyonel bakılmadığını göstermektedir. İdare açısından, gerek parasal büyüklükler ve gerekse işlemin hukuka uygunluğu yargı yollarının tüketilmesinde belirleyici unsurlar olmalıdır.

Sonuçta ise hiç de rasyonel olmayan, tamamen bürokratik yapının ürünü olan bir durum karşımıza çıkmaktadır: **"Mükellefi ile sürekli uyuşmazlık içinde olan, hukuka uygun olmasa da yaptığı işlemde ısrar eden, bu nedenle hem**

⁸ Pilot vergi, dairesi olarak tespit edilen Maltepe Vergi Dairesi'nde her bir servis ve masa bazında işlemler tek tek ele alınmış işlemlerin aşamaları ve tamamlanma süreleri irdelenmiştir. Bir anlamda üretim süreci ayrıntılarıyla gözlemlenmiştir. Bu kapsamda masa sistemi ve VEDOP uygulamaları da incelemeye tabi tutulmuştur. Diğer taraftan aynı tür işlemlerin diğer vergi dairelerinde ne kadar sürede tamamlandığı da incelenerek karşılaştırmalı analiz yapılmıştır. Böylece yapılan araştırma neticesinde iyileştirme çalışmalarının kapsamı da belirlenmiştir.

kendi iş yükünü hem de yargının iş yükünü lüzumsuz yere arttıran bir vergi dairesi.”

Bu konudaki çözüm önerimiz, V.U.K.’nun 377. maddesinde düzenlenen ve mahkeme kararları için Danıştay’a temyize gidilmesi konusunda muvafakat alınmasını zorunlu kılan düzenlemenin kaldırılmasıdır.

Öte yandan temyize veya itiraza gitme konusunda, yargı yollarının tamamının tüketilmesi anlayışından vazgeçilerek açıkça hukuka aykırı tesis edildiği ortada olan işlemler için hem yargının hem de vergi dairesinin lüzumsuz yere işgal edilmesi önlenmelidir. Şunu da unutmamak gerekir ki artan iş yükü vergi dairesinin asli işleri bırakıp tali işlerle zaman kaybetmesine neden olduğu gibi yargı organlarının da sayısı binlerle ifade edilen açıkça hukuka aykırı işlemleri defalarca karara bağlaması nedeniyle, daha önemli uyuşmazlıklara gerekli zamanı ayırmaması gibi bir sonucun doğmasına neden olmaktadır.

Çalışmamızda yargı kararlarının sadece sonuçları üzerinde durulmamıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamamızda **“Sonuçları Değiştirmeye Başlangıçları Değiştirerek Başlamak Gerekir”** ilkesinden hareket ettiğimizden, yargıya intikal eden uyuşmazlıkların başlangıçlarını tespit etmenin sonuçları değiştirmenin temel hareket noktası olacağına inanmaktayız. Sonuçların objektif değerlendirmesini yaparken idare ile mükellef arasındaki uyuşmazlığın nedenlerinin yanı sıra boyutlarının da önemli olduğu açıktır.

Gerçek durumun objektif bir şekilde araştırma yaparak ve bilimsel tarzda sorgulama yapmak suretiyle bulunacağına olan inancımız, bu çalışmada en temel hareket noktamız olmuştur.

Öncelikli olarak araştırdığımız konu, vergi dairelerinin yapmış oldukları işlemlerden ne kadarlık bir kısmının uyuşmazlık konusu yapıldığı, bu uyuşmazlıkların ne kadarlık bir kısmının idari ya da yargısal çözüm yollarıyla giderildiğidir.

Yaptığımız çalışma kapsamında, yargıya intikal eden uyuşmazlıkların hangi konulardan oluştuğu ve bunların toplam uyuşmazlıklar içindeki payı (adet olarak) aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

<i>Uyuşmazlığın Nedeni</i>	<i>Toplam Uyuşmazlık</i>
-----------------------------------	---------------------------------

	<i>İçindeki Payı</i>
Takdir Komisyonu Kararı	0,323
Vergi Denetmeni Raporu	0,171
Yaygın Yoğun Vergi Denetimi ile İlgili Tutanaklar	0,089
Bakanlık'ça Yayımlanan Genel Tebliğler	0,070
Gelirler Kontrolörü Raporu	0,068
İşyeri Kapama	0,055
Hesap Uzmanı Raporu	0,043
Ödeme Emri	0,041
Vergi Dairesi Müdürü Raporu	0,033
T.Fişi	0,029
Usulsüz Yapılan Tebliğler	0,015
Maliye Müfettişi Raporu	0,012
İkmalen Tarh.	0,008
İhtirazi Kayıtlar V.B.	0,007
İlana Dayalı Tebliğler	0,007
Diğer	0,004
Haciz	0,004
Eksik Beyan	0,003
Re'sen Tarh	0,003
Red Yazısı	0,003
Yazı	0,003
Ort. Kar Haddi	0,002
Y.Fişi	0,002
Fazla Tah.	0,001

Hasılat Tespiti	0,001
İdarece Tarhiyat	0,001
Iht.Haciz	0,001
Mahsup	0,001
S.A.İ.Fişi	0,001
Tarhiyat	0,001
TOPLAM	1,000

Sonuçta yargıya intikal eden uyuşmazlık dosyalarının adet olarak çoğunluğunu oluşturan nedenlerin parasal tutar olarak aynı sırada yer almadığını görmekteyiz. İlk bakışta ortaya çıkan sonuç; vergi yargısının miktar olarak düşük ancak adet olarak çoğunlukta olan uyuşmazlıklara daha fazla zaman ayırmak zorunda olduğudur. Bir başka ifadeyle vergi yargısı içtihat oluşturmaktan ziyade düşük miktartlı ve çoğunluğu hukuka aykırı olarak yapılan ve vergi idaresinde yeterli ön denetimden geçmeyen konularla meşgul olmaktadır. Zamanın büyük çoğunluğunun bu işlere ayrılması doğal olarak daha fazla zamanı gerekli kılan nitelikli konulara yeteri kadar zaman ayıramaması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda ise yasaların yorumlanması konusunda zaman yetersizliğinden ya da bir başka ifadeyle iş yükü çokluğundan gereken verim alınamamaktadır. İ.Y.U.K. ve Danıştay Kanunu'nda yapılan son değişiklikler Danıştay'ın içtihat mahkemesi olmasını sağlama yönünde önemli bir adım olmuştur.

Yargıya intikal eden uyuşmazlıkların ortaya çıkış nedenlerini iki ana başlık altında toplamak mümkündür:

- 1- Vergi idaresinden kaynaklanan uyuşmazlıklar,
- 2- Mükelleflerden kaynaklanan uyuşmazlıklar.

Vergi idaresinden kaynaklanan uyuşmazlıklar yasaların farklı yorumlanmasından veya farklı uygulanmasından kaynaklanabildiği gibi yasaların uygulanmamasından da kaynaklanabilmektedir.

Mükelleflerden kaynaklanan uyuşmazlıklar ise vergi yasalarının farklı yorumlanıp uygulanmasından veya eksik ya da uygulanmamasından veyahutta vergi idaresi ile yasaların uygulanmasındaki görüş farklılıklarından kaynaklanabilmektedir.

Uyuşmazlık konusu yapılan hususlar ve bunların sonuçlarına ilişkin tespitlerimiz ve değerlendirmelerimiz arasında takdir komisyonu kararları önemli bir yer tutmaktadır.

Mevcut yapılanmanın ve mevzuatın değiştirilmediği bir ortamda takdir komisyonu kararlarında mükelleflerin defter ve belgelerine göre takdir yapıldığının ya da defter ve belgelerin istenildiği halde ibraz edilmediğinin belirtilmesi durumunda bu tür davaların vergi daireleri lehine sonuçlanmasının söz konusu olabileceği iddia edilse de bizim görüşümüze göre mevcut yapı içinde bu sorunun çözülmesi mümkün değildir.

Takdir komisyonlarının görevleri daraltılarak, matrah takdirine ilişkin işlemlerin vergi dairesi bünyesinde yapılması yerinde olacaktır. Takdir komisyonları yeniden yapılandırılarak; sisteme Vergi Denetmenleri, Gelir Uzmanları ve yoklama memurları da dahil edilerek; en azından basit incelemeye ve tespite dayalı takdir sistemine geçilmelidir.

Diğer taraftan yeni yapılanma içinde sadece ücret, rayiç değer, veraset, gayrimenkul sermaye iradı, servet vb. konularda takdir görevi yapacak olan takdir komisyonlarının sayılarının azaltılarak Bölge Müdürlüklerine bağlanmalarının uygun olacağı görüşündeyiz.

Yaygın ve yoğun vergi denetimi ile ilgili tutanakların, vergi mahkemelerinde %82,9'unun Danıştay'da ise %98,6'nın idare aleyhine sonuçlanmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi tutanakları düzenleyen memurların eğitim yetersizliği diğer ise vergi idaresi ile vergi yargısının yasa maddelerini farklı yorumlamalarıdır.

Vergi inceleme raporlarına açılan davalar konusunda yapılan çalışmalar sonucunda vergi inceleme raporları ile yargı kararları arasında pek çok konuda görüş farklılığı bulunduğu görülmektedir.

Maliye Bakanlığı'nca vergi konusunda yayımlanan genel tebliğlerin bazı bölümlerinin Danıştay tarafından iptali hususunda son yıllarda bir artış olduğu görülmektedir. Bakanlık'ça yayımlanan tebliğlerin yargıda iptali yoluna gidilmesi mükellefin İdareye olan güvenini sarsmakta, İdare ile mükellef arasında lüzumsuz uyuşmazlıklara yol açmakta, iptal edilen bölümler nedeniyle iade, düzeltme, mahsup gibi pek çok idari işlem yüzünden vergi dairelerinin iş yükü artmaktadır.

Vergi kanunları ile iptale konu olan genel tebliğler arasındaki tutarsızlığın temel nedeni; **vergi kanunları ile vergi yükü azaltılırken tebliğlerle arttırılmaya çalışılmasından** kaynaklanmaktadır. Bu anlamda kanunlar ile tebliğler arasında bir uyum olması gerekirken tersine bir durum ortaya çıkmaktadır.

Bu temel nedenin yanı sıra genel tebliğlerin Danıştay'ca iptal edilmesinin diğer nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Kanunların hazırlanışı sırasında yeterince hazırlık yapılamaması, dolayısıyla maddelerin eksik ya da hatalı olması,
- Gelir İdaresinin yasal düzenleme yerine genel tebliğ, genelge hatta iç genelge yoluyla uygulamayı tek başına yönlendirmek istemesi ve bu nedenle de vergiye ilişkin temel anayasal ilkeleri gözardı etmesi,
- Önceki genel tebliğler ile sonraki genel tebliğler arasındaki bağlantının kurulmaması,
- Kanun maddelerinde hiç bir değişiklik olmamasına rağmen tebliğlerle maddelerin uygulanışının değiştirilmesi,
- Yayımlanan genel tebliğlerin bir kısmının tamamen fiskal kaygılarla hazırlanması ve olayın hukuksal boyutunun ihmal edilmesi,
- İdarenin genel tebliğ konusundaki yetki aşmaları.⁹

Yukarıda da belirtildiği gibi toplam kalite yönetiminin temeli müşteri odaklı bir felsefeye sahip olmayı gerektirmektedir. Mükellef olarak vergi dairelerinden hizmet talep eden kesimin vergi dairesine ilişkin görüşleri ve vergi dairesinden beklentileri de bu kapsamda oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan çalışmada vergi konusunun tüm taraflarının görüşlerini olabildiğince tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu bölümde;

- Ankara ili vergi dairelerinin 78 mükellefi ve İzmir ili vergi dairelerinin 617 mükellefiyle yapılan "Vergi dairesinde verilen hizmetlerin kalitesine ilişkin anket" in sonuçlarından,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin bildirmiş olduğu görüşlerinden,

⁹ Ayrıca uyuşmazlıkların İdare aleyhine sonuçlanmasının nedenleri konusunda ayrıntılı bir çalışma da yapılmıştır.

- İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası ve Ankara Sanayi Odası Başkanlıklarından bildirilen görüşlerden,
- Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği Başkanlığı'ndan, İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Başkanlığı'ndan, İçel Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Başkanlığı'ndan ve Bursa Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Başkanlığı'ndan alınan bilgilerden,
- Vatandaşın Vergisini Koruma Derneği (VAVEK)'nden alınan görüşlerden,

İstanbul Sanayi Odası'nın 1997'de, Ankara Sanayi Odası'nın 2000'de üyeleri nezdinde yapmış oldukları anketlerden yararlanılmıştır.

Vergi dairesinde sunulan hizmetin kalitesine ilişkin Ankara ve İzmir'de mükellefler nezdinde yapılan anketin sonuçlarından bazıları şunlardır:

Ankara ilinde ankete katılan mükelleflerden vergi dairelerinin olumsuz 5 özelliğini belirtmeleri istenmiş, esas itibarıyla bu maddede mükellefler tarafından yazılan ifadeler, vergi dairesinin günümüzde ne şekilde algılandığını ortaya koymuştur. Mükellef gözünde sigara içilmesinden, asansör yokluğuna ve personelin ilgisizliğine kadar pek çok olumsuzluğun olduğu görülmüştür.

Vergi idaresine ilişkin olarak ise, ankete katılanlarca 80 tercih içinde Maliye Bakanlığı 3 kez, Hesap Uzmanları Kurulu 1 kez ve vergi daireleri 10 kez iyi hizmet üreten kuruluşlar arasında yer almıştır.

Bir başka anketten vergi dairelerinde işlemlere yanıt verme süresi oldukça uzun olduğu ortaya çıkmış ve vergi dairesinde doğru bilgiye ulaşmak için görüşülen kişi sayısının ise ortalama 2-3 kişi olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılanların tepkisellik ölçütüne ilişkin algılamalarına yönelik sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; vergi dairesi personelinin mükellefin vergisel sorunlarının çözümünde istekli olduğunu ve mükellefe karşı ilgisiz olmadığını tespit etmekteyiz. Ancak evrakın imza takibini mükellefin bizzat yapması, işi olmayan personelin diğer personele yardım etmemesi, mükellefler sırada beklerken memurların kendi aralarında uzun süre konuşmaları ve bu nedenle mükelleflerle ilgilenmemeleri, hataları kısa zamanda düzeltememeleri mükelleflerin olumsuz olarak etkilendikleri hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Vergi dairesini güvenilirlik ölçütüne göre değerlendirdiğinde mükelleflerin yarısından fazlası personeli inandırıcı bulmakta ve işlerini doğru yaptığına inanmaktadır. Vergi dairesi personelinin eğitimi ve iş tanımlarının yapılması durumunda vergi dairelerine olan güvenin istenen düzeye ulaşması sağlanabilir.

Vergi dairesi personelinin performansının mükelleflerce nasıl algılandığının tespitine ilişkin sorulara verilen yanıtların personel açısından olumlu olduğunu söylemek mümkün değildir. Mükellefler, vergi dairesi personelinin yeterli mesleki bilgiye sahip olmadığını, yeterli iş becerisine sahip olmadığını ve vergi mevzuatında yapılan değişiklikleri yeterince takip etmediğini düşünmektedirler.

Mükelleflerin vergi dairesine ulaşılabilirlik ölçütü açısından verdikleri yanıtları değerlendirdiğimizde, vergi dairelerinin buldukları yer itibarıyla uygun olduğu sonucu çıkmaktadır. Ancak vergi dairelerinde şikayet ve istek kutularının olmaması, personelin yaka kartı takmaması ve personele telefonla ulaşmadaki zorluklar vergi dairesinde yaşanan olumsuzluklar arasında yer almaktadır. Esas itibarıyla bu olumsuz unsurlar Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında da dikkate alınması gereken hususlardır.

“Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi” konulu çalışmamızda doğrudan görüşlerini bize bildiren sivil toplum örgütlerinin ve meslek örgütlerinin beklentileri incelendiğinde, vergi dairesinden aldığımız görüşler ile aşağı yukarı birbirine paralellik arzettiği görülmektedir. Bir başka ifadeyle vergi dairesi çalışanları ile vatandaşların vergi idaresine ilişkin beklentileri pek çok noktada birbiriyle örtüşmektedir. Bu ise, vergi idaresinde yapılacak toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarı şansını arttıracak bir unsurdur.

Sivil toplum örgütlerinin ve meslek örgütlerinin vergi idaresinden öncelikli talepleri daha çok yasa değişikliği önerilerinden oluşmaktadır. Bu önerilerin büyük bir çoğunluğu da kendi meslek grubunun vergi yükünü azaltmaya yönelik önerilerden oluşmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamıza doğrudan katkıda bulunan sivil toplum örgütlerinin ve meslek örgütlerinin vergi idaresine ilişkin beklentilerinin oransal dağılımı aşağıdaki gibidir ¹⁰:

¹⁰ Sivil toplum örgütlerinden ve meslek kuruluşlarından alınan görüşler, herhangi bir değişiklik yapılmaksızın olduğu gibi çalışmamıza konulmuştur. Bazı konulardaki görüşlerin tartışmaya açık olduğunu ve bunlardan bir kısmına kişisel olarak katılmadığımızı belirtelim.

KONU	BEKLENTİLER İÇİNDEKİ PAYI
Vergi Yasası Önerileri	%18,2927
Mükellefi Bilgilendirme	%13,4146
Personel ve Personelin Eğitimi	%10,9756
Örgütlenme (Maliye Bakanlığı'nın Yeniden Örgütlenmesi)	%9,7561
Denetim	%7,3171
Usul Hükümleri	%7,31371
Vergi Mevzuatı	%7,31371
Elektronik Donanım	%6,0976
Vergi Afları	%4,878
Bütçe İmkanları	%3,6585
İş Standartlarının Olmaması	%3,6585
Fiziksel Sorunlar	%2,439
Toplanan Verginin Etkin Kullanılması	%2,439
Bölge Düzenlemeleri	%1,2195
Diğer	%1,2195

İstanbul Sanayi Odası'nın üyelerine yaptığı anketin sonuçlarına göre¹¹ ankete katılan sanayicilerin yaklaşık tümü (%94) "vergi yükünün adil dağıtılmadığı inancının" vergi kaçırma rol oynayan en önemli etmen olduğu konusunda birleşmektedirler. Vergi kaçırma rol oynadığı varsayılan etmenler arasında en çok benimsenen diğer seçenekler ise sırasıyla "ödenen vergilerin etkin kullanılmadığı inancı" (%90), "vergilemede enflasyondan doğan kazancın vergi dışı kalmasını sağlayan düzenlemelerin yetersizliği" (%88) ve "vergi oranlarının yüksek oluşu" (%87)dur.

Vergi gelirlerin arttırıcı etkenler arasında ise %74 ile "vergi dairesinin modern bir yapıya kavuşturulması" ilk sırada gelmektedir.

¹¹ İstanbul Sanayi Odası, **Vergi Potansiyelimiz, Kayıplarımız ve Görüşlerimiz**, İSO Konjonktür Şubesi, Yayın No: 1997-3, Nisan 1997

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği "Vergi Uzlaşma Taslağı"nda yer alan vergi idaresine ilişkin görüşlerin başında aşağıdaki ifade yer almaktadır¹² :

"Vergi idaresi, vergilerin toplanmasından ve denetiminden sorumlu, teknik yönü ağırlık taşıyan bir "Gelirler Müsteşarlığı" olarak kurulmalıdır. "Gelirler Müsteşarlığı" bölgesel düzeyde genel müdürlükler şeklinde örgütlenmelidir. Vergi toplanmasında ve denetimde bilgisayar alanındaki gelişmelerden yararlanmalı ve personelin ücret düzeyi en yetenekli elemanları çekecek düzeyde olmalıdır."

Sonuç olarak şunları söylemek mümkündür:

21. yüzyıl özel sektör açısından ezici bir rekabetin, Devlet açısından ise yurttaş taleplerini öne alan bir yönetim anlayışının yaşanacağı bir asır olacaktır. 20. yüzyılda yoğun olarak tartışılan "devlet mi birey için, birey mi devlet içi vardır?" sorusu artık günümüzde tartışmasız olarak "devlet birey için vardır" şeklinde anlaşılacak zorundadır. Aksi yönde bir düşünce tarzına sahip olan yönetimler ise yeni yüzyılın imkanlarından yararlanamadıkları gibi gelişmiş ülkeler kulübünün de dışında kalacaklardır.

Yurttaş odaklı yönetim anlayışına geçiş, demokrasinin ve bilimsel aklın rehber edinilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu yönetim anlayışına geçişte kullanılacak araçlar (çağdaş yönetim modelleri) farklı olabilir. Ancak önemli olan, araçlardan ziyade amacın içtenlikli olarak benimsenmiş olmasıdır. İşte, Toplam Kalite Yönetimi de bu amacın sağlanmasında başvurulacak bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Maliye Bakanlığı içinde başlayacak olan Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının da öncelikle gelir idaresinde başlaması gerektiği kanısındayız. Bu çalışmaların başlangıcında verginin tanımının liberal bir bakışla yeniden yapılması ve toplanan vergilerin etkin bir şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir. Çünkü vergiler, gerek toplanılması sırasında gerekse harcanılması sırasında vatandaş doğrudan etkilemektedirler. Dolayısıyla da her açıdan gelir idaresinde Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlamak gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetini esas alan bir yönetim anlayışıdır. Müşteri ise iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır. Dolayısıyla

¹² Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, **TOBB VERGİ UZLAŞMA TASLAĞI VE TOBB VERGİ UZLAŞMA ÇAĞRISINA ÇEŞİTLİ MESLEK KURULUŞLARININ GÖNDERDİĞİ GÖRÜŞLER**, TOBB Yayınları 252, Ankara 1992.

da müşteri memnuniyeti hem iç müşterileri hem de dış müşterileri kapsamaktadır. Vergi idaresi açısından iç müşteri vergi idaresi çalışanları, dış müşteri ise mükellefler ve Devlet'tir. Dış müşteri konumunda olan mükelleflerin memnun edilmesi ve Devlet adına etkin vergi toplanabilmesi ancak iç müşteri konumundaki çalışanların memnuniyeti ile sağlanabilir.

Bu çalışmanın sonucunda vergi idaresinin etkin bir şekilde çalışmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla da tek başına Toplam Kalite Yönetimine geçmek, bu alanda pilot vergi daireleri tespit etmek ve bunlarda iyileştirme çalışmalarına başlamak herhangi bir sonuç doğurmayacaktır kanısındayız. Bu bağlamda yapılması gereken büyük çaplı iyileştirmeler içeren çalışmalarla Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını birlikte uygulamak olacaktır. Yüzlerce sorun tespit edilmişken, bunlarla uğraşmayı başlangıçta birkaç vergi dairesinin inisiyatifine bırakmak hedeflerin başlangıçta küçültülmesi ve başarısızlığın garanti edilmesi anlamına gelecektir. Değişim projeleri ile Toplam Kalite Yönetiminin birlikte uygulanması durumunda değişim projeleri de müşteri odaklı bir anlayışı taşıyacağından Toplam Kalite Yönetiminin uzun zaman alan iyileştirme çabaları daha kısa sürede sonuç verecektir.

Vergi İdaresinin yenilenmesinde, çağdaş bir yapıya kavuşmasında Toplam Kalite Yönetimi bir araçtır. Hiç bir zaman bir amaç haline gelmemelidir. Toplam Kalite Yönetimi dışında başka araçlarla da değişim projeleri ortaya konulabilir. Ancak Toplam Kalite Yönetiminin insanı esas alan yapısı çağımızın düşünce yapısına daha uygun bir yaklaşımı içermektedir. Kısaca kalite insanda başlar ve insanda biter. İnsanı esas almayan hiçbir yaklaşımın başarılı olması mümkün değildir.

Kalite ve vergi konusunda 55 yıl gibi örgütler açısından çok kısa sayılabilecek bir sürede büyük başarılar elde eden Hesap Uzmanları Kurulu'nun bu çalışmasının Türk Vergi İdaresinde kaliteye yolculuk adına yapılacak çalışmaları ateşleyecek bir unsur olmasını diliyoruz. Türk Vergi Sisteminin gerçek reformlarını 1950'lerde Gelir ve Kurumlar Vergisi ve Vergi Usul Kanunu ile 1985'te Katma Değer Vergisi ile yapan Hesap Uzmanları Kurulu bu çalışma ile, yurttaş odaklı vergi idaresinin oluşumunu çalışanların katılımı ile temin edecek Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını kamuoyunun bilgisine ve ilgisine sunmaktadır. Kurul, bu uygulamanın gerçekleştirilmesinde gerek vergi idaresi çalışanlarının gerekse mükelleflerin katılımını sağlayarak "müşteri memnuniyetini" kamusal ifade ile "yurttaş memnuniyetini" temel hedef olarak benimsemektedir. Elde edilecek sonuç sadece Vergi idaresine değil tüm

yurttaşlara yansıyacak ve Türkiye Cumhuriyeti hakettiği çağdaş medeniyet seviyesine ulaşacaktır.

Çalışmamızın sonunda da ulu önder Atatürk'ün vergi idaresinin vatandaşa bakışını belirleyen bir sözü ile 423 sayfa süren çalışmamızın özetini yapmak istiyoruz.

"Cumhuriyet rejiminde nef'i hazine demek; kanunun hazine lehine tesbit ettiği hakla, kanunun mükellefi karşılaştırdığı vazifeyi gayet denk bir halde elde tutmak demek olduğunu bir an hatırlardan uzak tutmamak önemli prensibimizdir."

“TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK VERGİ İDARESİ”

KONULU ÇALIŞMANIN HAZIRLANMASINDA NASIL BİR YOL İZLENDİ?

“Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi” isimli çalışmamızda, Türk Vergi İdaresinin bugünkü yapısı ve bu yapının değişim konusundaki gereksinimi ortaya konmaya çalışılmış, bu gereksinimin karşılanmasında modern çağın yönetim anlayışlarından Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliği test edilmiştir.

Vergi konusuna taraf olan, idare, mükellef ve yargı çevrelerinde yapılan saha çalışmaları ile gerçekler, bilimsel olarak tespit edilmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Suçlama ya da sorumluluğu üzerinden atma ve başka sorumlu arama anlayışından uzak, bilimsel akıl ve pozitif yaklaşım, bu çalışmanın temel hareket noktaları olmuştur.

Ülke gerçekleri, vatandaş odaklı bir kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde ele alınmış ve mümkün olduğu kadar geniş kapsamlı araştırma yapılmaya çalışılmıştır.

Tarafsız bir gözle yapılan bu çalışmada, bir anlamda gelir idaresinin performans değerlendirmesi yapılarak, sorunlar ve bunların çözüm önerileri vatandaş odaklı ve tam katılımı esas alan bir yaklaşımla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yaptığımız çalışmada, organizasyonlarda değişim ve yeniden yapılanmada başarı için önerilen “5-N ve 1-K” yaklaşımı esas alınmıştır.

Bu yaklaşımı kısaca şöyle ifade etmek mümkündür¹³:

1. Ne?: Değişim ve yeniden yapılanmadan önce organizasyonun yapısının Ne olduğunu ve Ne tür özelliklere sahip olduğunu bilmek gereklidir.

* Ne türde bir organizasyon yapısına sahibiz? (Kamu organizasyonu, özel organizasyon, kâr amacı gütmeyen organizasyon vs.)

* Ne tür problemlerle karşı karşıya bulunmaktayız?

2. Niçin? Neden? : Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya Niçin (Neden?) gerek olduğu iyi bir şekilde ortaya konulmalıdır. Değişim için bir ihtiyaç ve zorunluluk sözkonusu ise organizasyonda bunun tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından anlaşılması gereklidir.

3. Ne Zaman? : Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya Ne Zaman başlanması gerektiği bir zaman planlaması yapılarak ortaya konulmalıdır. Değişim için ve yeniden yapılanma sürecinde tüm yapılacak işlemlerin kilometre taşlarının bir zaman akım şeması içerisinde gösterilmesi gereklidir.

4. Nasıl? : Organizasyon içerisinde değişimin Nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin bir stratejik planlama yapılmalıdır. Stratejik planlama organizasyonun değişim ve yeniden yapılanma ile başarmak istediği ve ulaşmayı arzuladığı amaçları ve bunun Nasıl yapılabileceğini ortaya koyan bir planlama aracıdır.

5. Nereye? : Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanma reformu ile Nereye ulaşmak istendiği öncelikle organizasyonun Vizyon Bildirisi (Vision Statement) içerisinde açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Stratejik planlama içerisinde de organizasyonda üstlenilen misyon ile Nereye ulaşmak istendiğinin açık ve anlaşılır olması gereklidir.

6. Kim? : Organizasyonda değişimi Kim gerçekleştirecektir.

Çalışma, Toplam Kalite Yönetiminin ruhuna uygun olarak tam katılımı ve paydaş (müşteri) odaklılığı esas alan bir çerçevede hazırlanmıştır. Çalışmanın teorik bir yapıdan ziyade tabana dayalı ve yerinden tespitler içeren bir yapıda olmasına azami özen gösterilmiştir. Bu çerçevede;

- 1- Türkiye'nin farklı bölgelerinde yer alan 132 bağımsız vergi dairesinden sorunların tespitine ve çözüm önerilerine ilişkin olarak bilgi istenmiştir. Katılım konusundaki aksaklık nedeniyle bu vergi dairelerinden 64 tanesine ikinci kez bilgi vermeleri yönünde uyarı yazısı yazılmıştır. Sonuçta 129 vergi dairesi konu hakkında Uzmanlığımıza bilgi göndermiştir. (Bilgi alınamayan vergi dairelerinden biri deprem bölgesinde yer alan Bolu Vergi Dairesi diğer ikisi ise İstanbul Şişli ve Uşak Vergi Daireleridir.)
- 2- Vergi konusunun diğer tarafını temsil eden mükellef kitlesinin Türk Vergi İdaresi ve Türk Vergi Sistemi hakkındaki görüş ve önerilerini tespit etmek amacıyla Ankara ve İstanbul Ticaret ve Sanayi Odaları başkanlıklarına, TOBB'a, TÜSİAD'a yazı gönderilmiştir. Adı geçen sivil toplum örgütlerinden cevabi yazılar alınmış, TOBB aracılığıyla İlaç Sanayi Sektör Kurulu, Bankalar Birliği, Demir Çelik Üreticileri Birliği, Deri Sanayicileri

¹³ Coşkun Can AKTAN, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS yayın No:257, Ekim 1997, s.30

Derneği, Madencilik Sektör Kurulu, Turizm Sektör Kurulu, Çimento Sektör Kurulu, gibi kurumlardan da görüş alınmıştır.

- 3- Vergi konusunun bir diğer tarafını temsil eden serbest muhasebeci, serbest muhasebeci mali müşavir ve yeminli mali müşavirlerin vergi idaresine ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla 69 adet SMMM ve YMM Oda Başkanlığı ve TÜRMOB'dan görüş sorulmuş sadece İstanbul YMM Odası Başkanlığı, İçel SMMM Odası Başkanlığı ve Bursa SMMM Odası Başkanlığı ve TÜRMOB'dan bilgi alınabilmiştir.
- 4- Doğrudan mükelleflerin görüşlerini tespit etmek amacıyla örnekleme yoluyla Ankara Defterdarlığı'na bağlı 6 vergi dairesinden (Başkent, Çankaya, Dikimevi, Maltepe, Yenimahalle, Yıldırım Beyazıt) 233 mükellef seçilmiş ve bu mükelleflere anket gönderilmiştir. Geri dönüş kolaylığı sağlamak amacıyla posta pulu yapıştırılmış zarflarla birlikte gönderilen bu anketlerin 33 tanesi (%14'ü) adreste bulunamama nedeniyle iade olarak geri gelmiş, 78 tanesi cevaplandırılarak (%39'u) Uzmanlığımıza gönderilmiştir. 122 tane anket ise (%61) cevaplandırılmamıştır. %39'luk bir cevaplama oranının ülkemiz şartlarında iyi bir rakam olduğu bu konuda araştırma yapan kişilerce de ifade olunmuştur. Aynı anket İzmir Defterdarlığı'na bağlı mükelleflere bir yüksek lisans tezi kapsamında uygulanmış ve her iki anketin sonucu da karşılaştırmalı olarak çalışmada yer almıştır.
- 5- Vergi dairesi personelinin vergi idaresine ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla Ankara Defterdarlığı'na bağlı 31 bağımsız vergi dairesindeki 702 personele anket uygulaması yapılmıştır. Anket katılımcıları örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.
- 6- Ankara Defterdarlığına bağlı 31 bağımsız Vergi Dairesinde müdür ve müdür yardımcısı statüsündeki 64 personele de bu kişilerin kurumsal bakış açılarını tespit etmek amacıyla bir anket yapılmıştır.
- 7- Toplam Kalite Yönetimi konusunda ülkemizin önde gelen kişileri arasında yer alan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü öğretim üyesi Prof. Dr. Ömer PEKER ve Kalite Derneği (KALDER) yöneticileri ile görüş alışverişinde bulunulmuştur.

- 8- Danıştay 4. Dairesi nezdinde 1999 yılında karara bağlanan bütün vergi uyuşmazlıkları taranmış ve Ankara iline bağlı bağımsız vergi dairelerine ilişkin uyuşmazlıklar tespit edilerek uyuşmazlığa taraf olan vergi dairelerine dönülmüş, bu uyuşmazlıkların nedenlerinin, vergi mahkemelerindeki sonuçlarının, bunların adet ve parasal tutar olarak analizleri yapılmıştır.
- 9- Ankara ilindeki bağımsız vergi dairelerinde yapılan tarhiyatlar (beyana dayalı, ikmalen, re'sen, idarece) analize tabi tutulmuş, uyuşmazlık konusu yapılan ihbarnameler ile idari aşamada sonuçlanan uyuşmazlıkların (uzlaşma, cezalarda indirim, pişmanlık vb.) rakamsal sonuçlarına ulaşılmıştır.
- 10- Ankara Defterdarlığı'na bağlı 6 vergi dairesi müdürü ile “vergi dairesi sorunları kalite çemberi” oluşturulmuş ve vergi dairelerinden gelen sorunlar; “sebep-sonuç ilişkisi” problem çözme tekniği ile masaya yatırılmış ve bu bağlamda 6 kez yarımşar günlük toplantılar yapılmıştır.
- 11- Vatandaşın Vergisini Koruma Derneği ile temasa geçilmiş dernek başkanı Kemal KILIÇDAROĞLU'ile bilgi alışverişinde bulunulmuştur.
- 12- Ankara Defterdarı Ali KARAASLAN ile görüşülerek uygulamaya ilişkin konularda görüş alışverişinde bulunulmuştur.
- 13- Gelir İdaresi Müdürleri Derneği “GİMDER” ile de temasa geçilerek konu hakkında bilgi alışverişinde bulunulmuştur.
- 14- Ankara ili bağımsız vergi dairelerinde beyannamenin veriliş şekli (elden, posta ile vb.) ve ödemelerin yapılış şeklinin (vezne, banka, çek, vb.) tespit edilmesi amacıyla da bir çalışma yapılmıştır.
- 15- Maltepe Vergi Dairesi'nde 30.6.2000 tarihinde vergi borcunu vergi dairesi veznesinden yatıran kişiler nezdinde “ödemeleri niçin vezneden yaptıkları” konusunda anket yapılmıştır.
- 16- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamasının yapılabilmesi için iş akışlarının tespiti, iş tamamlanma sürelerinin tespiti, görev tanımlamalarının yapılması, iş standartlarının tespiti amacıyla Maltepe Vergi Dairesi, pilot uygulama vergi dairesi olarak seçilmiş ve adı geçen

konularda yaklaşık 3 ay süre ile çalışmalar yapılmıştır. Daire personelinin katılımını sağlamak üzere servis bazında veya masa bazında kalite çemberleri oluşturulmuş ve verilere ilk elden ulaşılmaya çalışılmıştır.

17- İstanbul Sanayi Odası'nın 1997'de Ankara Sanayi Odası'nın 2000'de üyeleri nezdinde yapmış oldukları anketlerden yararlanılmıştır.

18- Takdir Komisyonlarının sorunlarının tespiti amacıyla Ankara 3 no.lu Takdir Komisyonu Başkanlığı ile temasa geçilmiş ve gerekli bilgi alışverişinde bulunulmuştur.

19- Yabancı ülkelerdeki kamu yönetimi TKY uygulamalarının tespiti amacıyla ABD, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda, Fransa ve Portekiz gibi ülkelerin gelir idarelerine ilişkin internetteki WEB sayfalarından taramalar yapılmış ve bu konudaki metinler Türkçe'ye çevrilmiştir.

20- TKY, performans değerlemesi, iş akımı, iş basitleştirme teknikleri, kurumsal değişim, liderlik, problem çözme teknikleri konusundaki literatür taranmış ve bu konudaki kaynaklar temin edilmiştir.

21- Türk Vergi İdaresinin yeniden yapılandırılması konusunda 1950'lerden beri hazırlanan bütün raporlar ve çalışmalar, kişisel kütüphanelerden dahi olsa temin edilmeye çalışılmıştır.

22- YÖK dökümantasyon merkezi aracılığıyla vergi idaresi ve TKY konusundaki bütün tezler taranmıştır.

23- Meslek Standartları Komisyonu ile temasa geçilerek iş ve görev standartlarına ilişkin bilgi alışverişinde bulunulmuştur.

24- "TKY ve Türk Vergi İdaresi" konusunda Hesap Uzmanları Kurulu Ankara, İstanbul ve İzmir Grup Başkanlıklarında Hesap Uzmanları ve diğer katılımcılara, Ankara Defterdarlığı'nda Defterdar, Defterdar Yardımcıları, Vergi Dairesi Müdürleri, Gelir Müdürleri ve Takdir Komisyonu Başkanlarına katılımlı-tartışmalı konferanslar verilmiştir.

Çalışma dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; "Vergi Sistemimizin Genel Durumu ve Toplam Kalite Yönetimi", "Türk Vergi İdaresine Yönelik Toplam Kalite Yönetimi Modeli Önerisi ve İç Müşteri Konumundaki Çalışanların Vergi İdaresine

İlişkin Görüşleri”, “Vergi Dairesi Servis ve Bölümlerinin İrdelenmesi” ve “Dış Müşteri Konumundaki Mükelleflerin Vergi İdaresine İlişkin Görüşleri”dir.

BİRİNCİ BÖLÜM

VERGİ SİSTEMİMİZİN GENEL DURUMU VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

A- VERGİ SİSTEMİMİZİN GENEL DURUMU

Vergi idaresi denildiği zaman Maliye Bakanlığı gelir teşkilatının bütün birimleri anlaşılmalıdır. Ancak bu teşkilatın mükellefe bakan bir yüzü vardır. O yüz, mükellef ile devamlı ve ilk etapta bire bir ilişki içinde olan vergi daireleridir. Bu nedenle mükellefe bakan ve mükellefle her süreçte karşı karşıya gelen vergi dairelerinin bu teşkilattaki yeri ve önemi oldukça büyüktür. Mükellefin, vergi dairesi hakkındaki düşüncesi ve kanaati ne ise teşkilatın tamamı üzerindeki düşünce ve kanaatinin de o olduğunu söylemek abartılı bir ifade tarzı olmasa gerekir.

Bu bağlamda Vergi İdaresinin bir revizyondan geçmesi sözkonusu ise, ileri düzeydeki devletlerin yaptığı şekilde, bu işe öncelikle vergi dairesi müdürlüklerinden başlamak gerekmektedir.

Türkiye artık çok büyük ve güçlü bir ülkedir. Gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak ve büyümesini daha da hızlandırmak zorundadır. Dünya coğrafyasındaki yerini koruyabilmesi için kendi gelir kaynaklarıyla yaşaması gerekmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi, ülkemizin en önemli gelir kaynağını da vergi gelirleri oluşturmaktadır. Makroekonomik anlamda bugün gelinen noktada artık borçlanma ile ya da enflasyonla bütçeyi finanse etme imkanı kalmamıştır. Dolayısıyla da artık vergi gelirleri sağlıklı kamu maliyesi açısından öncelikli konular arasına girmiştir. Elbette ki, vergi kaynağından azami verimin alınabilmesi için vergilerin adil, hukuki, ekonomik aktivitelere karşı tarafsız ve olabildiğince tüm kişi ve kurumlar ile bütün kazanç ve iratları kapsar bir şekilde olması gerekir.

Diğer taraftan büyümeye paralel olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin tüm kamu kurumlarının gözden geçirilerek çok acil bir şekilde yeniden yapılanmasının sağlanması gerekmektedir.

Bu zorunluluğu tüm vatandaşlar günlük yaşantılarında sürekli ve yoğun olarak hissetmektedirler. Ülkemize dışarıdan bakan kimi kuruluşlar da bu durumu bize göre daha açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Örneğin Uluslararası Para Fonu

(IMF) tarafından hazırlanan “Dünya Ekonomik Bakış Raporu”nda kurumsal kalite açısından ülkelerin 5 ayrı kategoriye ayrıldığı ve ülkemizin 4. kategoride yer aldığını görmekteyiz.¹⁴

ÜLKELER ARASI KURUMSAL KALİTE KATEGORİSİ				
BİRİNCİ	İKİNCİ	ÜÇÜNCÜ	DÖRDÜNCÜ	BEŞİNCİ
ABD, İsviçre, Finlandiya, Yeni Zelanda, Danimarka, Norveç, İsveç, İngiltere, Singapur, Kanada, Avustralya, İrlanda, Avusturya, Almanya, İzlanda, Portekiz, Solomon Adaları, İspanya, Fransa, Güney Kıbrıs, Hong Kong, Porto Riko, Japonya, İtalya, Belçika, Tayvan, Şili, Barbados, Sao Pome ve Principe, Macaristan, Slovenya, Malta, Lüksemburg.	Kostarika, Malavi, İsrail, Bahamalar, Yunanistan, Trinidad ve Tobago, Uruguay, Botswana, Katar, Belize, Umman, Namibya, Güney Kore, Yeni Kaledonya, Kuveyt, Ürdün, Arjantin, Tunus, Slovakya, Burunei, Letonya, Litvanya, Birleşik Arap Emirlikleri, Gazze ve Batı Şeria, Moğolistan, Filipinler, Fas, Tayland, Guyana, Panama, Güney Afrika Cumhuriyeti, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Estonya.	Fiji, Batı Samoa, Comoros, Bahreyn, Hırvatistan, Cape Verde, Bolivya, Hindistan, Meksika, Lübnan, Mali, Dominik, Etiyopya, Tanzanya, Gana, Mısır, Malezya, Peru, Fildişi Sahilleri, Moldavya, Çin, Zambia, Surinam, Suudi Arabistan, Lesotho, Burkina Faso, Nepal, Benin, El Salvador, Jamaika, Bulgaristan, Romanya, Brezilya, Gambia.	Senegal, Ekvador, Makedonya, TÜRKİYE, Uganda, Venezüella, Küba, Papua ve Yeni Gine, Sri Lanka, Madagaskar, Vietnam, Bangladeş, Kamboçya, Orta Afrika Cumhuriyeti, Kolombiya, Nikaragua, Kırgızistan, Honduras, Ermenistan, Swaziland, Cibuti, Mozambik, Guatemala, Zimbabve, Kazakistan, Gabon, İran, Rusya, Gine, Paraguay, Ukrayna, Pakistan, Gürcistan, Togo.	Kuzey Kore, Kamerun, Suriye, Çad, Beyaz Rusya, Endonezya, Azerbaycan, Kenya, Moritanya, Yemen, Gine-Dissau, Maldiv Adaları, Siera Leone, Bosna-Hersek, Nijerya, Burundi, Nijer, Kongo, Özbekistan, Liberya, Yugoslavya, Haiti, Türkmenistan, Angola, Ruanda, Butan, Ekvator Ginesi, Cezayir, Sudan, Laos, Tacikistan, Somali, Zaire, Arnavutluk.

Gerek vergi gelirlerinin kamu maliyesindeki göreceli öneminin artması gerekse kamu kesimindeki değişim (yeniden yapılanma) gereksiniminin en üst seviyeye çıkmış olması, Maliye Bakanlığı’nda değişimin başlangıç noktasının vergi idaresi olmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu çerçevede öncelikle vergi idaresi yeniden yapılanmalıdır. Diğer ülkelerin kamu yönetimlerindeki yeniden yapılanma çalışmaları incelendiğinde, pek çoğunun başlangıç noktasının Maliye Bakanlığı olduğunu görmek mümkündür. Ülke kaynaklarının büyük bir çoğunluğunun kamu kesimi tarafından yönlendirildiği (özellikle bütçe uygulaması ile Maliye Bakanlığı tarafından) dikkate alındığında aslında bu sonucun çok olağan olduğu ortaya çıkmaktadır.

¹⁴ Milliyet gazetesi, 20.9.2000, ekonomi sayfası, sayfa 12

Kamu yönetiminde yaygın örgütlenme biçimi olan bürokratik yapılanma, “... halkın hizmetinde...” olmak şeklinde çağdaş anlamda tanımını bulan “Devlet anlayışı” karşısında tıkanıklıklar meydana getirmekte ve tıkanıklıklar neticesinde de pek çok sorun yaşanmaktadır. Çağdaş bir yaşamın temini ve devamı ortamında, Devletin servis vermesi, bir takım köklü düzenlemelerle birlikte sürekli iyileştirme çalışmalarıyla mümkün olacaktır. Zira makina bürokrasisi olarak adlandırılan bürokratik yapılanma artık ihtiyaca yanıt veremeyecek duruma gelmiş ve ihtiyaçlar bilgi toplumunun etkin gruplarını oluşturan uzmanlardan yararlanmayı sağlayacak ve adem-i merkezîyetçi profesyonel bürokrasiye geçişi dayatmaktadır.¹⁵

Bilindiği üzere vergi sistemi, belirli amaçlara ulaşabilmek için bilimsel ve hukuki kurallara dayanılarak düzenlenmiş vergiler topluluğunu ifade eder. Başka bir deyişle belirli bir anda bir ülkede uygulanmakta olan tüm vergilerin oluşturduğu dizi o ülkenin vergi sistemini meydana getirir. Bir bakıma, her vergi sistemi tarihi bir gelişmenin sonucudur. Organik vergi sistemleri, uygulandıkları ülkenin sosyal ve ekonomik gereklerine göre kurulur, uygulanır ve geliştirilir. Vergi sistemleri, Türkiye gibi sosyal, ekonomik ve politik yapısı hızla değişen toplumlarda daha da önem kazanır. Çünkü vergi sistemi toplum yapısının adeta mali fonksiyonudur ve bu nedenle de toplumdaki değişmelere paralel olarak vergi sistemleri de değişir dururlar.

Türk vergi sistemi de tarihi bir gelişmenin sonucu olarak ortaya çıkmış ve Cumhuriyetin kuruluşundan bugüne kadar ülkedeki değişmelere paralel olarak sürekli bir şekilde değişmiş ve gelişmiştir. Bu değişim ve gelişim ihtiyacı dün olduğu gibi bugün de devam etmektedir. Bu değişimin yarın da devam edeceği muhakkaktır.

Ancak, bilindiği üzere, ne kadar mükemmel vergi kanunları yapılırsa yapılsın, bunu uygulayacak insanlara aynı derecede önem verilmezse, kanunların uygulanmasından beklenen sonuçların alınması mümkün değildir. Vergi kanunlarının hazırlanışında mükellef psikolojisi, vergileme ilkeleri, kanun sistematığına uyum vb. gibi unsurlar dikkate alınmış ancak bu yasayı uygulayacak insan unsuru dikkate alınmamışsa bu yasadaki istenen verimi almak mümkün değildir.

Neden “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi”?

¹⁵ Bu konuda ayrıntılı bilgi için Henry Mintzberg’in *Structure et dynamique des organisations*, Paris-1982 isimli çalışmasına bkz.

Öncelikle Hesap Uzmanları Kurulu'nun geleneğinde yer alan yenilikçilik ve sadece ülke çıkarları doğrultusunda hizmet üretme misyonu bizi böyle bir çalışma yapmaya yönlendirmiştir.

Günümüzde ülkemizin vergisel durumuna tepeden baktığımızda;

- Devletin, yeterince vergi toplayamadığı için, kayıt dışı ekonomi büyüdüğü ve idare bu konuda etkisiz kaldığı için,

- Memurların uygun koşullarda etkin ve verimli hizmet sunamadıkları için,

- Vergisini ödemek isteyen dürüst mükellefin ise ödediği verginin karşılığını vergi dairesinde sunulan kamu hizmeti dahil yeterince ve kaliteli olarak alamadığı için,

MUTSUZ olduğunu görmekteyiz.

Ancak bugün yapılması gereken, bu gerçeği elbirliği ile değiştirmeye çaba göstermek olmalıdır.

Kısacası herkesin mutsuz olduğu bir ortamda problemi iyi tanımlayıp acil çözümler uygulamaya konulması gerekmektedir.

Neticede ne Devletimiz, ne mükelleflerimiz ne de çalışanlarımız daha az iyi şeylere layıktırlar. Sunulan hizmetin kalitesini arttırmamız öncelikle mükelleflerimizde, ardından çalışanlarımızda en nihayetinde de Devletimizde kalitenin artması sonucunu doğuracaktır.

Vergi dairesine düşen ortalama mükellef sayısının fazlalığı, müdür ve müdür yardımcılarının evrak havalesinden, imzasından ve dertli mükellefleri dinleyip, dosyalarına bakmaktan öte bir çalışma yapmalarını engellemektedir. Keza, memurlar da sadece gelen evrakı dosyalamak ve yazışmaları yapmakla uğraşmakta, ciddi anlamda daha verimli alana zaman ayıracak fırsatı bulamamaktadırlar.

Durum böyle olunca, mevzuata, eğitime, iş değerlendirmesine, iş yönlendirmesine normal mesai saatleri içerisinde fırsat ve zaman, çoğu defa ayrılamamaktadır. Bu sebeple de memurda mevzuatı tam olarak bilememekten doğan endişe, denetim sonucunda kusurlu bulunma ve kendisine zimmet çıkarılma korkusu ile birleşince, mükellefin sorunlarına vergi dairesi yerine, yargı yolunda çözüm aranır hale gelmektedir.

Nitelik olarak ortaya koyduğumuz bu manzaraya bir de sayısal olarak yani vergi gelirleri açısından baktığımızda aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır ¹⁶:

Vergi Gelirlerinin Dağılımı						
Vergi Türleri	1998		1999		2000(İlk 6 ay)	
	Tutar (Trilyon TL)	Vergi Gelirleri İçindeki Payı	Tutar (Trilyon TL)	Vergi Gelirleri İçindeki Payı	Tutar (Trilyon TL)	Vergi Gelirleri İçindeki Payı
Gelir Vergisi	3.481	%38	4.935	%33	2.804	%23
Kurumlar Vergisi	749	%8	1.549	%10	979	%8
Faiz Vergisi	0	%0	0	%0	1.014	%8
Servet Vergileri	72	%1	177	%1	214	%1
KDV (Dahilde)	1.589	%17	2.433	%17	1.948	%16
KDV (İthalde)	1.136	%12	1.731	%12	1.646	%14
Akaryakıt Tük.V.	1.069	%12	2.247	%15	1.749	%14
Diğer Vergi, resim ve harçlar	1.132	%12	1.735	%12	1.961	%16
TOPLAM	9.228	1	14.807	1	12.315	1

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere vergi gelirleri içinde, klasik maliye literatüründe dolaylı vergiler olarak, günümüzde ise harcama vergileri olarak adlandırılan vergilere doğru bir kayma sözkonusudur. Toplanmasındaki kolaylık, bütçeye girişindeki sürenin kısalığı ve veriminin yüksek olması nedeniyle harcama vergilerinin tercih edildiği bilinmektedir.

Harcama vergilerinin bir diğer kolaylığı ise vergi idaresine ve onun performansına çok fazla bağlı olmaması ve bu vergilerin bir anlamda vergi dairesi dışındaki teşekküllerce tahsil edilmesidir.

Harcama vergilerinin bu kadar fazla avantajı olmasına rağmen gelir dağılımında çok büyük adaletsizliklerin yaşandığı ülkelerde bu vergiler adaletsizliği daha da derinleştirmektedir. Çünkü kişi ne kadar kazanırsa kazansın hepsinden aynı tutarda alınan vergiler geliri düşük düzeyde olan grupların daha fazla vergi yükü altında ezilmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu açıdan baktığımızda ülkemiz açısından harcama vergilerinin tercih sebebi yapılmasının uygun olmadığı kanısındayız. Esas itibarıyla kişi ve kurumların gerçek gelirlerinin vergilendirilmesinin hedef olarak alınmasının (bu hedefin güçlü bir vergi idaresi ve sağlam bir vergi mevzuatına dayandığı hususunu da dikkate aldığımızda) ülkemizin sosyo-ekonomik yapısına uygun olacağı kanısındayız.

¹⁶ Rakamlar Kamu Hesapları Bülteni'nden alınmış olup kolaylık açısından yuvarlama yapılmıştır.

Çağdaş vergicilikte mükellef beyanına dayanan vergileme geniş kabul görmektedir. Bu nedenle sistemlerin başarılı olup olmadığına bakılırken defter ve belge düzeni ile desteklenen beyana tabi vergilerden gelir ve kurumlar vergilerinin tüm vergi ve benzeri gelirler içerisinde tuttuğu yeri tespit etmek gerekir.¹⁷

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere son yıllarda beyan üzerinden alınan vergilerin toplam vergi gelirleri içindeki payı azalmaktadır. Bu azalımı, salt vergi yasalarındaki değişikliklere bağlayıp, bilinçli bir politika gibi kamuoyuna arz etmek, klasik bürokrasinin niceliği ön plana çıkarıp niteliği ikinci plana iten ve bu nedenle de sorunları başlangıçta görmekten uzak olan, kemikleştiği zaman da suçlu arayan yaklaşımının bir örneği olarak ortaya çıkmaktadır. Oysa ki, bilimsel akıl çerçevesinde yapılması gereken objektif olarak sorunları görmek ve bunları da çözmektir.

Diğer taraftan gelir üzerinden alınan vergilerin içeriği irdelendiğinde ise aşağıdaki tablo ile karşılaşmaktayız:

Gelir Vergisi'nin Açılımı						
	1998		1999		2000(İlk 6 ay)	
Türü	Tutar (Trilyon TL)	Vergi Gelirleri İçindeki Payı	Tutar (Trilyon TL)	Vergi Gelirleri İçindeki Payı	Tutar (Trilyon TL)	Vergi Gelirleri İçindeki Payı
Beyan Usulü	289	%8	480	%10	165	%6
Götür/Basit usul	30	%1	3	%0	7	%0
Tevkifat	3.076	%88	4.342	%88	2.578	%92
Geçici Vergi	86	%2	110	%2	54	%2
TOPLAM	3.481	1	4.935	1	2.804	1

Tablodan da görüldüğü üzere gelir vergisi içinde tevkifat suretiyle alınan vergilerin payı gelir vergisi içinde gittikçe artmaktadır. Tevkifatın ise yarıdan fazlasının ücretlerden yapıldığı dikkate alındığında vergi yükünün hem harcama vergileri hem de gelir vergileri açısından ücretliler bir başka ifadeyle dar gelirler üzerinde yoğunlaştığını söylemek mümkündür.

Diğer taraftan, yapılan her vergisel düzenleme kayıtlı mükellef kitlesinin vergi yükünün artması anlamına gelmektedir. Gerek mali mevzuat ve gerekse idari yapılanma, gayrisafi milli hasıla içindeki payı %50'lere ulaştığı ifade edilen kayıtdışı

¹⁷ Cihat ÇETİNKAYA, "Vergi Toplamada Başarısızlık Defterdarlık Sistemine Atfedilir mi?" **Dünya Gazetesi**, 3.8.1991, s.6

ekonominin kayıt altına alınmasına dolayısıyla da vergilendirilmesine olanak tanımamaktadır.

OECD ülkeleri arasında kişi başına vergi yükü açısından ülkemizin son sıralarda geldiği hususunu da dikkate aldığımızda vergisel yapımızın içinde bulunduğu durum daha net ortaya çıkmaktadır.

Niteliğin yanısıra nicelik olarak da vergi sistemimizin ve bu çerçevede vergi idaresinin yeniden yapılanmasının aciliyeti ve de zorunluluğu, bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Günlük yaşantımızda çevremizi gözlemlediğimizde herkesin herşeyden şikayetçi olduğunu görmekteyiz. Ancak hiç kimsenin şikayetçi olduğu sorunların çözümü konusunda hiç bir şey yapmadığı da bir başka gerçektir. Ya da insanlar kendi buldukları ortamdaki sorunları bir yana bırakıp başkalarının çözmesi gereken konular hakkında fikir beyan etmektedirler. Bir yazarımızın da belirttiği gibi insanlar 1400 metre ötedeki hedeflere ateş etmeyi bırakıp 100 metre yakınlarındaki hedeflere ateş etmeyi deneseler daha iyi sonuç alacaklardır. Biz de toplumumuza yer eden bu alışkanlığı yani eleştirip çözüm üretmeme alışkanlığını Toplam Kalite Yönetimi açısından şu şekilde ifade etmek istiyoruz:

“ÇÖZÜME KATKIN YOKSA, SORUNLARDAN ŞİKAYET ETME!”

Çalışmamızda biz de bu anlayıştan hareketle yaşamakta olduğumuz sorunların çözümüne ilişkin olarak TKY çerçevesinde çözüm önerilerini ortaya koymaya çalışacağız.

Vergi idaresinin, bugünkü idari yapılanma içinde etkin olamadığı konusundaki gerçek hemen hemen herkes tarafından bilinmektedir. Bu yetersizliği ilk olarak tespit eden 1950 vergi reformundan sonra Türkiye’ye gelip zamanın Maliye Bakanı Hasan POLATKAN’a rapor veren James W. Martin ile Frank Cush’tır. Daha sonra 1963 yılında ABD Dallas Bölgesi Vergi Müdürü Frank WHITE tarafından “Türkiye’de Vergi İdaresinin Islahı” adında bir rapor hazırlanmıştır. Ardından Hesap Uzmanları Kurulu’nun kuruluşunda büyük emekleri olan Ali ALAYBEK başkanlığında kurulan vergi reform komisyonu 1964 yılında Gelirler Genel Müdürlüğü’nün yeniden yapılanması konusunda ilk kanun tasarısını hazırlamıştır.

1995'te Alman GTZ örgütü ile ZOPP Teknik işbirliği, proje ve programların hedefe yönelik planlanması çalışmaları kapsamında vergi idaresine ve denetime yönelik çalışmalar da yapılmıştır.

Diğer taraftan Kalkınma Planlarının hemen hemen tamamında da vergi idaresinin yeniden yapılanması konusunda tavsiye niteliğinde kararlar verilmiş ancak bunların hemen hemen hiç biri uygulama olanağı bulamamıştır.

Bugün geldiğimiz noktada yazılan bu raporların ve yapılan çalışmaların pek çoğuna Bakanlık kütüphanelerinde bile rastlamak mümkün değildir. Yaptığımız araştırmalarda bu çalışmaları ancak kişisel kütüphanelerden temin edebildiğimizi de yeri gelmişken belirtelim.

1963 yılında Türk Vergi İdaresi üzerinde bir rapor hazırlayan A.B.D. Dallas (Teksas) Bölge Vergi Teşkilatı Amiri B. Frank WHITE, Türkiye'deki vergi idaresindeki sorunları şöyle sıralamıştır:¹⁸

- Vergi mükellefine hizmette yetersizlik,
- İmkan ve malzeme yetersizliği,
- Lüzumsuz ve tesirsiz kontroller,
- Memurların yeteneklerinden yeteri kadar yararlanılamama,
- Ücret sistemindeki dengesizlikler,
- Beyanname tetkikinde koordinasyon yetersizliği,
- Mali yargı usullerindeki yetersizlik,
- Vergi kaçakçılığı.

Bu sıralamadan da görüldüğü üzere vergi idaresinin sorunları aradan 36 yıl geçmiş olmasına rağmen aşağı yukarı pek değişmemiştir. Çalışmamızın muhtelif yerlerinde belirttiğimiz gibi bu durumun temel nedeni ise vergi reformu kavramının sadece, vergi yasalarının değiştirilmesi şeklindeki uygulamaları kapsar nitelikte olmasıdır.

1950 vergi reformuyla Türk Vergi Sistemi modern bir yapıya kavuşturulmuştur. Ancak yapılan bu reformda vergi idaresi gözönünde

¹⁸ B.Frank WHITE, **Türkiye'de Vergi İdaresi Konusunda White Hey'etinin Raporu**, Ankara, 1963.

bulundurulmamıştır. Sonraki yıllarda ekonomik ve mali gelişmelere paralel olarak Türk Vergi Sistemi bir takım değişikliklere uğramış ancak vergi idaresi yine ihmal edilmiştir.

Ne yazık ki, bugüne kadar vergi idaresinin daha etkin bir şekilde çalışabilmesi için yapılan araştırmalar tozlu raflarda yerini almaktan öteye gidememiştir. Vergi idaresinde çalışan en tabandaki memurun dahi bildiği ve çalışmamız esnasında bize sıklıkla iletilen¹⁹ bu gerçek, yapılacak çalışmalar konusunda bir dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette ki vergi idaresinin etkinsizliğinin genel idare yapısındaki etkinsizlikle doğrudan ilişkisi vardır. Ancak kamu yönetiminde genel bir yapılanmayı beklemek kaybedilen zamanın daha da artmasından başka bir sonuç doğurmayacaktır.

¹⁹ Personele uyguladığımız anketin pek çoğunda, “Bugüne kadar bu konularda pek çalışma yapılmadı. Yapılanlar da tozlu raflarda yerini aldı. Umarız bu kez bu çalışmalar bir sonuç verir ve biz de gurur duyduğumuz bir ortamda çalışırız.” şeklinde ifadeler yer almıştır.

B- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa girdiğimiz yeni bin yılda artık kurumların ayakta kalabilmeleri, yurttaş ya da müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı hayata geçirebilmeleri ile mümkün olacaktır. Küreselleşme kavramı özel sektör açısından beraberinde ezici bir rekabeti, kamu kesimi açısından da yurttaş odaklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir.

Yönetimdeki bu yeni anlayış ya da bir başka ifadeyle bu yeni felsefe, öncelikle insana, ardından da teknolojiye yapılacak yatırımlarla yaşama geçirilme imkanına sahip olabilecektir. Dolayısıyla yeni bin yılda ancak yönetim ve teknoloji alanında yatırım yapan kurumlar, değişimin baş döndürücü hızına uyum sağlayabileceklerdir.²⁰

Bilgi çağı, daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmeyi, iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluk sahibi olmayı, daha fazla yönetsel ve organizasyonel iş tatmini ve iş heyecanı istemektedir.²¹

Bir toplumun gelişmişliğinde, o toplum insanına “mal ve hizmetlerin kaliteli, yeter sayıda ve zamanında sunulması” ölçüt olarak kabul edilir. Elbetteki bu sunumdan, o toplumda bu amaçla kurulmuş kamu ve özel kesim örgütleri birlikte sorumludurlar.

Mal ve hizmetler, ülke insanlarına yeterince sunulamıyorsa, bu amaçla kurulmuş örgütlerin ve bunların işleyişlerinin yeniden değerlendirilmesi gerekir. Diğer bir anlatımla toplum tarafından beklenen nitelikte mal ve hizmet sunumu çağın gelişmişlik ölçütlerinden geriye düşmüş ise, o toplumun örgütleri ve yönetimleri geri kalmış demektir.

Özellikle sanayi devriminden sonra daha fazla üretim, insanların tüketim eğilimlerini değiştirmiştir. Günümüzde her toplum giderek daha fazla tüketim toplumuna dönüşmektedir. Daha fazla tüketen insanın bu gereksinmelerini karşılamak üzere, örgütler daha fazla üretmek zorunda kalmışlardır. Bu durum ise, örgütlerin üretim ve yönetim yapılarında değişimi zorunlu kılmaktadır.

²⁰ Nazmi KARYAĞDI, “Toplam Kalite Yönetimi ve Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu”, **Dünya Gazetesi**, 6.10.2000, s.13

²¹ Akin MAŞRAP, **Yaratıcı Liderlik**, s.1

Tüketici talebinde meydana gelen bu artışı sadece nicelik olarak değerlendirip nitelik olarak dikkate almamak ise gelişmenin tüm boyutlarıyla kavranamaması demektir. Talepteki niteliksel değişiklik ise kaliteli ürün ve hizmet beklentisi olarak ortaya çıkmıştır.

Dünyadaki, kaliteli ürün ve hizmet üretimine yönelik bu hızlı değişime, ülkemizin özel ve kamu örgütlerinin geçmesi de elbetteki bir yaşam gereğidir.

Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı ile başlayan, klasik yönetim olarak gelişen yönetim biçimi, çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp **"önce üretim"** ya da **"örgüt için iyi olan herşey insan için de iyidir"** anlayışını benimsemiştir.

"Daha fazla üretim nasıl yapılabilir?" sorusuna yanıt aramak üzere 1926'larda başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. "İnsan ilişkileri" (Neoklasik Yönetim) yaklaşımı **"insan için iyi olan herşey örgüt için de iyidir"** şekline dönüşmüştür.

1950'lerden sonra, üretim ve insan unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerekliliği ortaya çıkarak bunların "sentezi" çağdaş yönetim anlayışını günümüze kadar getirmiştir. Bu arada **"Hedeflerle Yönetim"**, **"Sonuçlara Göre Yönetim"**, **"İstisnalara Göre Yönetim"**, **"Sistem Yaklaşımı"** vb. ekollerin yönetim bilimine çeşitli katkıları olmuştur.

Diğer bir yaklaşım 1930'larda başlayan 1950'lerde başta ABD sonra Japonya ve Avrupa ülkelerinde uygulanan, mal ve hizmet üretiminde "Kalite"yi hedefleyen **"Toplam Kalite Yönetimi"**dir.²²

1- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), **bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması** olarak ifade edilmektedir.

TKY'nin bir başka tanımı ise

²² Ömer PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi" **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı:1 Mart 1993, s.197

“Her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir.”²³

TKY'nin daha yalın bir tanımı ise **“bilimsel aklın demokrasi ile evliliği”** şeklinde yapılabilir.²⁴

Literatürde “Toplam kalite”, “toplam kalite kontrol” kavramları ile de adlandırılan TKY, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır.

TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş yönetim anlayışıdır. Temeli insana dayanan müşteri odaklı bu anlayışın iki temel unsuru vardır:

- Kurum çalışanlarının tam katılımı
- Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesidir.

İlk ortaya çıktığı dönemde sadece imalatçı özel sektör işletmelerinde uygulanan TKY, zamanla önce hizmet işletmelerinde daha sonra ise kamu sektöründe uygulanmaya başlamıştır.

TKY; iş, ev, özel ve sosyal yaşamdaki iyileştirme faaliyetinin sürekliliğini savunur. Dolayısıyla uygulama sahası sadece iş hayatıyla kısıtlı olmayıp sosyal yaşantıya da aktarılması mümkün olan bir felsefedir.

Toplam Kalite Yönetimini maddeler halinde kısaca tanımlamak gerekirse;:

- Vatandaş (müşteri) odaklı,
- Sürekli geliştirme ve yenilik düşüncesine dayanan,
- Takım çalışması ve katılımı öneren,
- İnsana saygı, güven ve yetki dağılımını savunan,

²³ Masaaki İMAİ, **KAİZEN**, Brisa Brdigestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş. Yayınları, ONK Ajansı, 1.Baskı, 1994, s.XIX-XXV

- Sürekli öğrenme sürecidir.

Kelime anlamı itibariyle Toplam Kalite Yönetimini parçalara ayırdığımızda her bir kelimenin anlamı karşımıza şu şekilde çıkmaktadır.

TOPLAM; bu yönetim biçiminin, kurum içindeki tüm fonksiyon, faaliyet ve bireyleri kapsadığını belirtir. Toplam terimini en iyi vurgulayan ifade ise “herkesin katılımıdır”. Bir başka ifadeyle toplam kelimesi ile ifade edilmek istenen kalite olgusunun kurumda topyekun oluşturulmasıdır.

KALİTE; kelime olarak sözlüklerde, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği ile ilgili kılınıp, herhangi bakımdan üstünlük veya eksiksizlik olarak tanımlanmaktadır.

Kalitenin klasik tanımı “**standartlara uygunluktur**”. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamakta, kalite; istenenlere, yani “**müşterilerin istediklerine uygunluk**” olarak düşünülmektedir.

Günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetimi sadece bir kalite güvencesi değildir ve diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır.

Kalite konusunda bir takım yanlış inanışlar vardır.²⁵ Örneğin;

- “Kalite, bir gereksinim değil, lüktür.

(Yanlış. Çünkü; kalite, insana değer veren ve insan ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayan mal ve hizmeti savunduğundan lüks olarak tanımlanması mümkün değildir.)

- Kalite, fiziksel bir varlık değildir. Bu nedenle ölçülemez.

(Yanlış. Çünkü, bir mal ve hizmetin kalitesi ondan yararlanan kişilerin tatminine göre kaliteli ya da kalitesizdir. Bu nedenle de beklenen tatmin ile algılanan kalite arasındaki tatmin kalitenin ölçülmesi anlamına gelmektedir.)

- Kaliteli ürünler yapmaya ekonomik faktörler engeldir.

(Yanlış. Çünkü sadece ekonomik faktörlerin, kaliteli ürün ya da kalitesiz ürün üretilmesine etkisi olmayıp üretim ve yönetim şeklinin konu üzerinde etkisi vardır.)

- Kalite ile ilgili problemler çalışanlardan kaynaklanır.

²⁴ Prof.Dr. Nüket YETİŞ, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı

²⁵ Ömer PEKER, a.g.m. **Amme İdaresi Dergisi**

(Yanlış. Çünkü kalite ile ilgili problemler çalışanlardan değil öncelikle yönetimden kaynaklanır.)

- Kalite, verimliliği engeller.

(Yanlış. Çünkü kalite üretim faktörlerindeki israfı önleyerek verimliliği ve kârlılığı arttırır.)

- Kalite, kalite kontrol departmanının sorumluluğundadır. Başkalarını ilgilendirmez.”

(Yanlış. Kalite, kalite kontrol bölümünün ya da denetçilerin sorumluluğunda olmayıp tüm çalışanların sorumluluğundadır. Denetime önem verip üretimi göz ardı etmek tipik bürokratik bir yaklaşım olup günümüz devlet anlayışında bu bakış açısı kamu sisteminde kalitesizlik ve israfı doğuran en temel neden durumundadır.)

Bu yanlışlar yıllar boyu kalite bilincine hiç sahip olmayan, tüm amacı yalnızca kâr etmek olan, hele pazarda rakibi olmayıp, her yaptığını satacağını düşünenlerin yargılarıdır.

Kaliteye ilişkin bir kaç tanım vermek gerekirse²⁶;

- Amaca ve kullanıma uygunluk (J. Juran).
- Bir ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen ihtiyaçları gidermeyi sağlayan özellik ve karakteristiklerinin tümü ;
- Kullanılmakta olan ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamı (FEIGENBAUM)
- Koşullara uygunluktur (P.B.Crosby).
- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir (IIS-Japon Sanayi Standardları)
- Kalite kontrol uygulamalı, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir (Dr. Kaoru Ishikawa).

YÖNETİM; kalitenin kendiliğinden olmayacağı ve yönetilmesi gerektiği bugün herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Dolayısıyla kuruluştaki tüm

çalışanları ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uygulanması gerekmektedir. Bir kalite zincirinin herhangi bir noktasının ihtiyaçlara yanıt vermemesi sistemin başka bir yerinde bir kusur veya arızaya neden olur. Bu ise kendiliğinden bir kısır döngüye yol açar. Kalitenin bedeli ihtiyaçların sürekli olarak incelenmesi ve bunlara yanıt verebilme yeteneğidir ve ancak bu yolladır ki “sürekli gelişme” süreci uygulama alanı bulabilir. Bu gelişmeyi de sağlayacak olan yönetim ve yönetimin değişim sürecinin oluşumuna olumlu katkısı ile mümkün olacaktır. Yönetimin bu süreçteki katkısı yöneten, emreden değil çalışanların antrenörlüğü şeklindedir.

Yönetim biliminin daha fazla üretim ve çalışanların güdülenmesi ve yaptıkları işten sağladıkları doyumları yanında, örgütler arası rekabet ve pazar payını kaybetmemek için mal ve hizmet üretiminde “kalite” ve “kalite kontrol” (İstatistiksel Kalite Kontrol) kavram ve uygulamaları görülmektedir.

2- Mal ve Hizmet Kalitesinin Boyutları

Mal ve hizmet ya da ürün kalitesi ne demektir? Bir ürüne veya hizmete kalite veren nedir? Ürün kalitesini tanımlayan özellikler nelerdir? Bir ürüne baktığımızda bunun kaliteli ya da kalitesiz olduğunu nasıl anlayabiliriz? Kriterler nelerdir?

Mal ve hizmet kalitesinin algılanmasına ilişkin yapılan araştırmalarda tespit edilen kalite boyutları şunlardan oluşmaktadır:²⁷

Görüntü :Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu.

Güvenilirlik : Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu.

Cevap verme : Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu.

Yeterlilik : Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi.

Nezaket : Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması.

Kredibilite : Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi.

²⁶ Ömer PEKER, a.g.m. **Amme İdaresi Dergisi** s.200

²⁷ A.PARASURAMAN, V.A. ZEİTHAMSI ve L.L. BERRY, “A Coceptual Model of Service Quality and Its Implications fo Future Research” **Journal of Marketing**, Fall 1985, s.41-49, Nermin UYGUÇ, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, Aralık 1998,

Güvenlik : Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması.

Ulaşılabilme : Gerek hizmete ve gerek personele kolayca ulaşabilme durumu.

İletişim : Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumu.

Müşteriyi anlama : Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımaya çalışma.

Tüm kuruluşların içinde ve dışında, ister üretim kuruluşu, ister banka, perakendecilik firması, üniversite veya otel olsun, müşteri gereksinmelerine uygun olmayan tek bir makinenin veya kişinin koparacağı birçok kalite zinciri dizisi vardır. İlginç olan konu bir tür kopmanın şu veya bu şekilde firma ile müşteri arasındaki ilişki noktasına kadar ulaşmayı becerebilmesi ve bu noktada çalışan personelin sonuçlardan doğrudan etkilenmesidir.²⁸

3- Toplam Kalite Yönetiminin Kısa Tarihiçesi

Çağdaş kalite kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol 1930'larda Belle Telefon şirketinde çalışan istatistikçi W.A. Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı. Bu dönemde adı geçen şirkette bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrolünü Muayene Mühendisliği bölümünü kurmakla başlattı.

İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD'de birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolden yararlanarak ABD, askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretebiliyordu.

Bu dönemin en önemli özelliği kalite kontrol konusundaki, çalışmaların artması ve kalite konusundaki bilgilerin toplumla paylaşılmaya başlanmış olmasıdır. Ancak savaş bitince kalite kontrolüne olan ilgi azalmaya başladı. Kuruluşların çoğu, kalite kontrolünü sadece savaş sırasında gerekli olarak algıladıkları için, bu konuda yapılacak çalışmaları gereksiz bulmaya başlamışlardı.

Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izledi. Bugün dünya

literatürü incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babaları olarak bu kişilerin yer aldığı görülmektedir.

Amerika'da savaş yıllarındaki üretim, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolün kullanıma girmesinin etkisiyle, hacim, nitelik ve ekonomik yönden etkilenmiştir.

1950'li yıllarda TKY'nin fikir babalarından olan Deming ve Juran, Japonya'nın önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet edilmiştir. İş adamlarının amacı savaş sonrası, Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirebilmektir.

Deming, Japonları, kendi geliştirdikleri yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır.

TKY'nin fikir babalarından olan Deming, 1950'li yıllarda bu konferansları pek çok ülkede vermiştir. Bu ülkelerin arasında Türkiye'de bulunmaktaydı. Türkiye'deki konferansa davet eden kişiye konferansı nasıl değerlendirdiği sorulduğunda; *"İki metre boyunda uzun bir adamdı. Alaburus kesilmiş saçları vardı. İlginç şeyler söyledi..."* diye yorumda bulunmuştur. Japonlar ise aynı konuşmayı dinledikten sonra *"Önemli şeyler söylüyor, biz bunları uygulayacağız"* demişler ve savaş sonrasında çökmüş olan Japon Endüstrisinin kalkınmasında bu yöntemi kullanmışlardır.²⁹

DEMİNG'in Japonya'daki konferanslarda sarfettiği şu cümleler oldukça anlamlıdır:

"Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır."

O tarihlerde ülkemizin böyle bir fırsatı değerlendirme olanağını bulamamış olmasını doğal karşılamak gerekir. Çünkü Japonya dışında o dönemde hiç bir ülkede Juran'ın ya da Deming'in konferansları değerlendirilememiştir.

Son yirmi yıl içinde başta Japonya ve onu takiben Güney Kore ve Tayvan yüksek rekabet gücüne sahip ülkeler olarak ortaya çıkmışlardır. Özellikle Japonların bu başarısının sırlarını açıklayan binlerce kitap yazılmıştır. Yazılanların önemli bir

²⁸ PEKER, a.g.m., s.202

bölümünde, bu başarının arkasında korumacılığın, makro ekonomik politikaların, Japonların özelliklerinin, sosyal ve kültürel değerlerinin, hatta alfabelerinin, ömür boyu istihdam uygulamalarının, eğitim düzeylerinin, çalışkanlıklarının vb. nedenlerin bulunduğu öne sürülmüştür.

Oysa, bu ilerlemenin Japonların öteden beri sahip oldukları özelliklerden değil batıdan öğrendikleri bir takım yaklaşımlarla yepyeni ve klasik yönetim modelini hemen hemen tümüyle reddeden bir yönetim modeli geliştirmiş olmalarında görülmektedir.³⁰

4- Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde kurumlar yönetilmekte, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler.

Halbuki TKY’nde ise, amaç müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tam olarak müşterinin tatmininin sağlanmasıdır.

Bütün bu sayılanları gerçekleştirmek ise temelde hemen hemen tümü ile yönetimin sorumluluğundadır. Herşeyden önce, ana gayenin “müşterilere hizmet” olduğu yönetim tarafından içtenlikle benimsetilmelidir. Bu doğrultuda yönlendirilen bir kuruluştaki yönetim piramidi de tersine dönmektedir.

5- Toplam Kalite Yönetimi’nin İlkeleri

Modern bir yönetim tarzı olan TKY’nin felsefesi şu temel esaslara dayanmaktadır:

1. Üst Yönetimin Liderliği
2. Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini
3. Tam Katılım ve Takım Çalışması
4. Çalışanların Eğitimi
5. Hata Önleme/sıfır hata
6. Sürekli geliştirme/iyileştirme

²⁹ İbrahim KAVRAKOĞLU, *Kalite Yılı Paneli*, 29.1.1991

³⁰ PEKER, a.g.m, *Amme İdaresi Dergisi*, s.209

a- Üst Yönetimin Liderliği

Kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin liderliği altındadır. TKY faaliyetlerinin başarıya ulaşması, öncelikle üst yönetimin buna gönülden inanması ve kelimenin tam anlamıyla tutkuyla bağlanmasını gerektirmektedir.

Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:

a. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,

b. Mevcut sistemi, belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.³¹

Bu anlamda yönetimin sorumluluğu sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmaktır.

Kurum içindeki yönetim kademesi yükseldikçe bireylerin yetki ve sorumluluğu da artar. Yönetimin ilk kademesini oluşturan bireylerden geliştirmeleri istenen sistem, esasen kendi departmanlarının iş tarifi işle sınırlıdır. Buna karşılık tepe yönetimi, kuruluşun tamamındaki sistemlerini değiştirecek yapıya sahiptir. Bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediği ve sonuç üzerinde bu faktörlerin etkileri olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda sonuç üzerinde sistemin %85, insan faktörünün ise %15 etkisi olduğu tespit edilmiştir.³² Bu tespitten çıkan anlam şudur: Yapılması gereken değişim, sonuçları değiştirmeye çalışmak yerine başlangıcı değiştirmek olmalıdır.

Bu kapsamda TKY'nin felsefesinin üst yönetim tarafından benimsenmesi birinci koşuldur. Üst yönetim bu anlamda bir liderlik rolünü üstlenmek durumundadır.

TKY'de yöneticiler antrenördür. Oyuncular ise kuruluşun tüm çalışanlarıdır. Üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi ve amaç tutarlılığı içinde olmalıdırlar. Liderlik yönetimin doğal işi olmalı ve yöneticiler yargılayıcı değil yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermelidirler.

TKY uygulamalarındaki başarısız örneklerin çoğunda “üst yönetimin liderliği” ögesinin eksik olduğu görülmüştür.

³¹ Tamer SINMAZÇELİK, “Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek”, **Yeni Türkiye**, Kalite Özel Sayısı, Sayı:26, Mart-Nisan 1999, s.88

³² Mary WALTON, **Deming Management at Work**, GP Putnams's Sons, NY 1990, s.222

TKY’nde üst yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır.

TKY’nde insan ögesinin sahip olması gereken en önemli özellik YÜKSEK MOTİVASYON’dur. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip kurumlar incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğinde “motivasyon” olduğu görülmüştür.³³ Maddi motivatörlerin başında para ifade edilse de başarı, takdir, tanınma, işin mahiyeti, sorumluluk, ilerleme ve gelişme de motivatörler arasında yer almaktadır. İnsani düzeyde bir yaşam sağlayacak ücretten sonra diğer motivatörlerin etkisi ücretten daha fazladır.

Bir de hijyen unsurları denilen olumsuz motivatörler vardır. Bunlar ise şirket politikası ve yönetim hataları, denetim, teftiş, üstlerle ilişkiler, yatay ilişkiler, astlarla ilişkiler, sosyal konum, özel hayat ve çalışma koşullarıdır.

TKY’nde başarı, ait olma hissi, tanınma, kendini gerçekleştirme, ve kendi ideallerini yaşatma gibi güçlü ve paraya dayalı olmayan güdüleme unsurlarının katkılarıyla sağlanmaktadır. TKY’de başarıya ulaşılabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk da verilmesi gerekmektedir.³⁴ TKY, insanları yönlendirmek için en etkin yolun onlara güvenmek olduğunu ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inandırarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir. Çünkü hiç bir şey “işe yarama” duygusundan daha etkili olamaz.³⁵

b- Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır(iç müşteri dış müşteri).

Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi “olmazsa olmaz” bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar.

³³ İbrahim KAVLAĞOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3, 1996, s.62

³⁴ Haldun ERSEN, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.Basım, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1997, s.127

³⁵ Gönül YENERSOY, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.88

TKY’nde örgüt felsefesini şu iki cümleyle ifade etmek mümkündür:

“Bizim paramızı patron değil, müşteri öder.”

Bunu kamuya uyguladığımızda;

“Bizim paramızı devlet, belediye başkanı değil, halk öder.”

Müşteri, bir kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan (potansiyel müşteri) ve satın almış olan herkestir. Müşteri, şirket içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan bölüm veya kuruluştur.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere TKY’nde müşterileri iç müşteriler ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kuruluş içinde çalışan her kişi, başka kişi için bir mal veya hizmet üretmektedir. Her eleman (işçi-memur), kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın müşterisi olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu tip bir düşünce tarzıyla kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye (son kullanıcı-firmanın müşterisi) ulaşacak ürün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

Kamu yönetiminde TKY’nin uygulanması açısından iç müşteri olarak tanımlayacağımız kamu personelinin, sağlıklı, temiz ve düzenli koşullarda çalışmaları, yaptıkları işten tatmin olmaları, eğitim ve kendini geliştirme imkanlarıyla işlerinde belirleyici olmaları yani işlerinde inisiyatif sahibi/lider olmalarını sağlamak da, önemle üzerinde durulması gereken bir başka konudur. Çünkü potansiyelini ortaya koyacak imkanları sağlayamadığımız, ücret, çalışma koşulları vb. açılardan tatmin edemediğimiz kamu personeli ile TKY yaklaşımını kamu yönetiminde başarı ile uygulayıp müşteri beklentilerine uygun kaliteli kamu hizmeti üretmeniz mümkün değildir.³⁶

Dış müşteri ise, kuruluşun ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişidir.

Bu bağlamda müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten

³⁶ Özkan DALBAY, “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon” Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 21-22 Ekim 1999, s.103

beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere (kendi ve aile kültürüne, sosyal stasüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, ön yargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur.

Müşteri memnuniyeti ya da müşteri tatmini, **en genel anlamda bulduklarımız ve beklentilerimiz arasındaki farkın sıfır ya da artı olmasıdır.**

c- Tam Katılım ve Takım Çalışması

Sorunların çözümü ve proses (süreç) iyileştirmenin en etkin yolu, çok fonksiyonlu küme çalışmasının başarısına bağlıdır. TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Kısaca (1+1 =3) şeklinde ifade edilebilen, ekip çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkündür.

Vergi dairelerinde yapmış olduğumuz çalışmalarda personelin, yapılacak düzenlemelerde fikirlerinin sorulmasını istediklerini ve bu yolla da gerçek anlamda bir iyileştirmenin sağlanabileceğini tespit etmiş bulunuyoruz.

Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu da örgütün içinden çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. İnsanların başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinmesi “tam katılım”ın oluşma ve gelişmesindeki en önemli etkenlerdir.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir.³⁷

İşgörenler ve nezaretçiler, nezaretçiler ve orta düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimin yetersizliği kuruluşlar arasında çok yaygındır. Aynı zamanda, firma ve tedarikçileri, firma ve müşterileri, sendika ve yönetim ile firma ve toplum arasında da engeller vardır. Engellerin yok edilmesi insanların davranışlarını bölüm amaçlarına değil kuruluş amaçlarına hizmet edilmesi şeklinde değiştirmelerini içerir. İnsanlar kuruluşu izole edilmiş bir yer olarak

³⁷ Ömer PEKER, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 54, Sayı:6, Kasım 996, s.50-51

değil, genişletilmiş sürecin bir bölümü olarak görmelidir. İşgörenlere ekip çalışmasının bireysel çalışmalara göre sağlayacağı yararlar hakkında bilgi verilmelidir.³⁸

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması da bir başka koşuldur. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir talebi, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenden, **“ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim?”** sorusunu sormasını bekler.³⁹

Diğer taraftan tam katılım, çalışanların akıllarını evde bırakmayıp işe getirmeyi amaçlar. Tam katılım çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını değil, yaptıkları işi niçin yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve daha iyi ne şekilde yapabileceklerini sorgulamayı ve bu konuda bilimsel aklı kullanmayı öngörmektedir.

TKY, **“bir işi en iyi bilen, o işi yapandır”** ilkesinden hareketle çalışanların karşılaştıkları problemlerin çözümünde sürekli katılımı öngören Kalite Çemberleri adı verilen grupların oluşmasını öngörür. Her bir kalite çemberindeki kişi sayısı 3 ila 7 arasında olabilir. Sayının daha fazla olmaması karar alma sürecini hızlandırır. Örneğin Japonya’daki Toyota fabrikasında 6000 kalite çemberi bulunduğunu belirtelim.

d- Çalışanların Eğitimi

TKY’nin ilkelerinden bir diğeri de sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim de diğer süreçler gibi sürekli izlenmesi, yeterliliğin ölçülmesi ve geliştirilmesi gereken bir konudur.

Eğitim, herkesin işinin bir bölümü olup, konferanslar, uygulamalar şeklinde yürütülmeli, gerekli kaynaklar çalışanlara verilmelidir.

Personelin, kuruluşun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını, işlerini doğru olarak yapmaları için özel prosedürlerini anlamalarını sağlayacak bir eğitim ve tamamlanan eğitimin değerlendirilmesi yöntemi ile kalitede iyileştirmeler

³⁸ Ridvan BOZKURT, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:630,, Ankara 1998, s.29

³⁹ Ali KAYA, **Toplam Kalite Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997, s.66

sağlanacaktır. Tüm personel yaptığı işin istatistiksel olarak kontrol altında olduğunu bilmelidir. Uygun eğitimin diğer yararları personele güvence, gurur, rahatlık ve daha iyi moral sağlamasıdır. Bu şekilde organizasyonel iklim iyileşir ve çalışma ilişkileri iyi yönde gelişir.⁴⁰

Kalite konusunda verilen eğitimleri 3 grupta toplamak mümkündür:

1- Temel Kalite teknikleri, problem çözme, iletişim teknikleri, istatistik yöntemler, süreç kontrol teknikleri, vb.nin yer aldığı **“İş bilgisi ve beceri eğitimi,”**

2- Müşteri hizmeti anlayışı, katılımcı yönetim, takım çalışması, süreç yönetimi, değişimin yönetimi vb.nden oluşan **“tutum değişikliğini destekleyici yöntemler”**

3- Liderlik, kendi kendini yönetme, zaman yönetimi, raporlama yönetimi vb.ni içeren **“Davranış değişikliğine yönelik eğitimler”**dir.

e- Hata Önleme/Sıfır hata

Toplam kalite yönetiminin temelinde “hataları ayıklamak” yerine hata “yapmamak yaklaşımı” vardır. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayene ile başlamış, tasarımda kalite aşamasına gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir anlatımı planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı titiz bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar.

TKY, “kabul edilebilir hata seviyesi” diye birşey kabul etmez. Çünkü böyle bir yüzdenin olması, o kadar hatanın kabul edilmesi demektir. Bu ise TKY anlayışının benimsediği “SIFIR HATA” görüşüne aykırıdır.

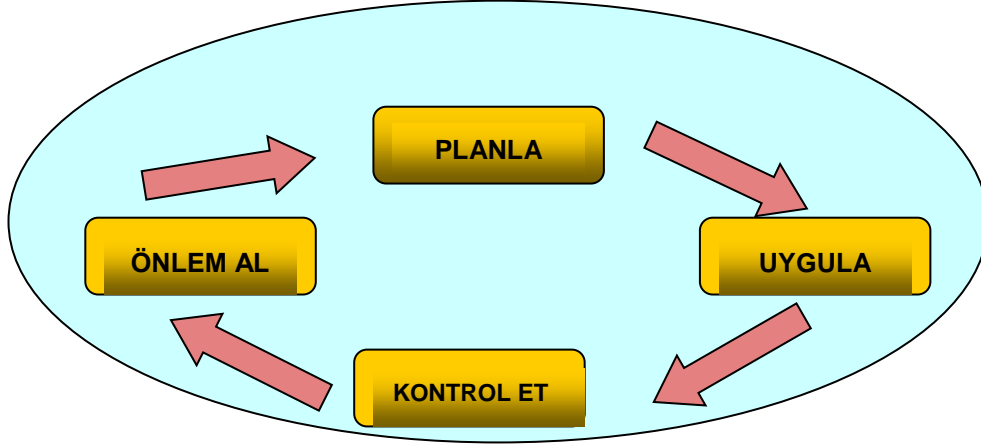
Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir. Planlamada harcanan bir dakika uygulamada aylara hatta yıllara bedeldir.

Önlemede ana fikir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısında tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk yaratmaktır. Kaliteye ulaşmanın yolu, **“düzeltme”** değil **“önleme”**dir.

⁴⁰ BOZKURT, a.g.e., s.28

e- Sürekli Geliştirme/İyileştirme

İşletme hedeflerine ulaşmak amacıyla, her düzeydeki fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır.



Sürekli gelişme (P-D-C-A) (Plan-Do-Check-Act) “PLANLA-UYGULA-KONTROL ET- ÖNLEM AL” çevirimini ilk ortaya atan Dr. W.A. SHEWHART'tır.

Bu çevrimi özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr. E.DEMING olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için KAIZEN (sürekli geliştirme) grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen yönetimi adını vermeye başlamışlardır.

Her gelişme çevrimi tamamlandığında bir yenisi başlatılır. Her birim ve her eleman kendi işinde sürekli olarak gelişme amacını güder.

Gerçekten de “kalite” bir sonuç, bir amaç değildir. Sadece rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araçtır. Çok yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez, sürekli olarak rakiplerden ilerde olmak gerekir. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişmedir.

Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir yarıştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durur.⁴¹ Kurumların yapması gereken en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetine yönlendirmek olmalıdır.

6- TKY Uygulamalarında Görülen Eksiklikler

Günümüzde yoğun bir uygulama alanı bulan TKY'nden kimi eksiklikler nedeniyle istenen sonucun alınamadığı görülmektedir. TKY uygulamasına yeni

⁴¹ Selçuk AYTİMUR, **Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimi**, KalDer Yayınları 6, Ocak 1995

başlayan kurumlar uygulamadan istenen sonucu alabilmeleri için bu eksiklikleri mutlaka gidermek zorundadırlar.

Uygulamada rastlanılan eksiklikleri şöyle sıralamak mümkündür ⁴²:

- 10- TKY sürecinin yeterince benimsenememesi,
- 11- TKY'nin bir danışman yardımıyla yaratılmaya çalışılması ve bu danışman şirketlerin deneyim eksikliği,
- 12- Üst yönetimin liderliğinin eksikliği,
- 13- TKY'nin etkilerinin ölçülmemesi,
- 14- Kurumların açıkça belirlenmiş bir plan ya da stratejileri olmaksızın bir başka ifadeyle vizyon oluşturmaksızın kalite iyileştirme çabalarına girişmeleri,
- 15- Üst yönetimin çalışanlarla iletişim kuramaması,
- 16- Kısa vadeli kârlılığa önem verilmesi,
- 17- Tedarikçilerle olan işbirliğinin yeterince geliştirilememesi,
- 18- Takım kavramının desteklenmemesi,
- 10- Kaliteye önem verilmesi ancak toplam kalite üzerinde yeterince durulmaması.

7- TKY Kamuda Uygulanabilir mi?

Daha önceki bölümlerde ifade edildiği üzere TKY'nin doğuşu özel sektörde mal üreten şirketlerde ortaya çıkmıştır. Daha sonraları ise, önce hizmet üreten özel sektör kurumlarında daha sonraları da kamuda uygulama alanları bulmaya başlamıştır. Esas itibarıyla bir yönetim felsefesi olan TKY'nin hem özel sektörde hem de kamuda uygulanması mümkündür. Kamudaki uygulamalarının tarihçesi oldukça yenidir. ABD ordusunda, İskoçya İç Gelirler idaresinde, ABD İç Gelir İdaresinde, ABD kamu yönetiminde uygulama örnekleri mevcuttur.

ABD'nde direk Başkana bağlı Federal Kalite Enstitüsü kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi çalışmalarını koordine etmekte, tüm federal kamu kuruluşlarını

⁴² Nevser Mine TÜKENMEZ, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler" **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 11, Sayı:1, 1996, s.134-138

ve yerel yönetim kuruluşlarını bu konuda bilgilendirmekte ve yapılan çalışmalarını desteklemektedir.⁴³

Kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde TKY çok önemli bir rol oynar.

Diğer taraftan TKY, kamuda işgücünü kuvvetlendirir ve motive eder. İşgörenlerin faaliyetlerin oluşumdaki katkıları, onların işlerini daha çok benimsemelerine neden olur. Çalışanların katılımı ve yaratıcılığının ortaya çıkması işi daha zevkli hale getirir.

Etkili kamu yöneticisinin tanımı TKY’de değişmiştir. Klasik yönetimde bürokratlar kurallar çerçevesinde çalışırlar. TKY’nde ise bürokratlar için önemli olan iki kavram; **yurttaş ve kalitedir**. Yeni paradigmada bir yönetici iş süreçleri hakkında sürekli sorular sorar. Bu iş lüzumlu mudur? Bu adım geliştirilebilir mi? Bu işin müşterisi kim? Yeni süreçlerin oturulan yerden ve sadece düşünülerek denenmesi ve geliştirilmesi mümkün değildir. Bu yönetim tarzında yaratıcı yöneticiler iş süreçleri için teşvik eder ve mevcut işlemlerle ilgili sorular sorar.⁴⁴

Kamu örgütleri çok geniş personel ve bütçelere sahiptir. Verimlikte küçücük bir artış bile kamuda bir çok insanın ve büyük miktarlardaki kaynağın serbest kalması sonucunu doğurur. Bu kapsamda TKY, personelin zaman, enerji, motivasyon ve beyin gücünün boşa harcanmasını önleyecek bir yaklaşım ve araç olması dolayısıyla büyük bir önem kazanmaktadır.

21. yüzyıla girdiğimiz bugünlerde devletin fonsiyonlarındaki yeni tanım arayışları konusunda gelinen nokta; devletin emreden bir kuvvet olmaktan çıkarak, yurttaşa hizmet eden bir örgüt haline gelmesidir. Bu bağlamda devlet hukuksal tanımdan ekonomik tanıma yaklaşarak yurttaş, idare edilen veya kamu hizmetinden yararlanan konumundan müşteri konumuna çekilmekte ve bu bağlamda yurttaş, kamu hizmetlerinin saygın müşterisi olarak devletten belirli standartta hizmet isteme hakkına sahip olan kişi konumuna gelmektedir.

⁴³ Coşkun Can AKTAN, “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, **Yerel Yönetimler Dergisi**, Yıl 70, Sayı 419, Haziran 1998, s.84

⁴⁴ E.Caner BENER, **Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, TODAİE, Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1997, s.231

İdarecilerin ve devlet memurlarının müşteri odaklı olmalarının temel esprisi **“maaşımı vatandaş ödüyor”** yaklaşımıyla hizmet üretmeleridir.

Günümüzde müşterilerin, işletmelerce, nasıl algılanması gerektiği konusunda bir özel şirketin müşteri ilkelerinde, **“müşteri”** kelimesinin yerine, örneğin vergi daireleri için **“mükellef”** kelimesini koyduğumuzda, olması gereken kamu kuruluşlarını tasvir etmiş oluruz.

- **Kurumumuzdaki, en önemli kişi mükelleftir.**
- **Mükellef işimizi engellemez. Mükellef iş yapma amacımızdır.**
- **Bizim ona ihtiyacımız olduğu kadar mükellefin bize ihtiyacı yoktur. Biz, mükellef için çalışmaktayız.**
- **Mükellef de evraklarımız, çalışanlarımız ve binamız gibi işimizin bir parçasıdır.**
- **Mükellef, ziyaret ederek veya telefonla arayarak bize bir iyilik yapmış olur. Biz mükelleflere hizmet etmekte bir iyilik yapmış olmayız.**
- **Mükellef köşede unutulmuş bir istatistik değil, bizim gibi hisleri, duyguları olan bir kişidir. Mükelleflerimize kendimize davranılmasını istediğimizden iyi davranmalıyız.**
- **Mükelleflerimizin ihtiyaçlarını, taleplerini ve beklentilerini karşılamak bizim görevimizdir ve olabildiğince her zaman onların endişelerini ve şikayetlerini gidermeliyiz.**
- **Mükellef gösterebileceğimiz en özenli, nazik ve profesyonel davranışı hak eder.**
- **Mükellef tartışılacak ya da hakkından gelinmesi gereken birisi değildir.**
- **Mükellef işimizin can damarıdır. Asla unutmayalım ki mükellefler olmazsa, işimiz de olmaz. Biz, mükelleflerimiz için çalışmaktayız.**

Kamu yönetiminde TKY felsefesi ve kültürünün hayata geçirilmesini engelleyen olumsuz faktörler, toplumsal ve siyasi kültürden Devlet düzeninin genel yapısına, siyasal sistemin genel çerçevesinden bürokrasi kültürüne kadar çok değişik alanlardan kaynaklandığı gibi; çözümü gereken sorunların yoğunlaştığı alanlar da sunulan kamu hizmetinin niteliğine, bu hizmeti sunan kuruluşun yapısına ve çalışma düzenine göre çeşitlilik arz etmektedir. Bu çerçevede kamu hizmetinin kötü nitelikli, pahalı ve gecikmeli olarak sunulması, genel kalitesizlik olarak ortaya çıkarken; kamu kesiminde işçi ve memur statüsündeki milyonlarca çalışanın işe alınmalarında ve yükseltmelerinde ayrımcılık yapılması, verimlilik ve performans ölçütlerinin gözetilmemesi ve çalışanların yaygın ölçüde maddi tatminsizlikle karşı karşıya bulunmaları, TKY'nin özünü teşkil eden müşteri-tedarikçi ekseninde oluşan dengenin bozulmasına, sosyal barışın zedelenmesine ve bu yönüyle emek ve istihdam ilişkileri alanında yaygın biçimde kalitesizliğin yaşanmasına yol açmaktadır.

Anayasamızın 5. maddesine bakıldığında TKY'nin ana felsefesini oluşturan “sunulan mal ve hizmetlerin kaliteli olması ve bu mal ve hizmetlerin vatandaşları tatmin etmesi” gerektiğinin yasal kabulünü görmekteyiz. 5. madde aynen şöyledir:

“Devletin temel amaç ve görevleri, Türk Milletinin bağımsızlığını ve bütünlüğünü, ülkenin bölünmezliğini, Cumhuriyeti ve demokrasiyi korumak, KİŞİLERİN VE TOPLUMUN REFAH, HUZUR VE MUTLULUĞUNU SAĞLAMAK; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan yasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmaktır.”

Ancak Anayasa’da temel felsefesini bulan bu olgunun kamu hizmetlerine ne kadar yansıdığı kamu hizmetlerinden yararlanan birer yurttaş olarak herkesin bilgisi dahilindedir.

Kamu kesimine hakim olan kalitesizlik problemlerinin giderilmesi ve kamu hizmetlerinin yurttaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve böylelikle memnuniyetlerini sağlayacak şekilde yerine getirilmesi için ;

Çalışmayı doğrudan etkileyen;

- iş yapısı ve organizasyonu,
- ücretleri,
- çalışma ortamı ve şartları,
- işlerin yönetim ve organizasyonu,
- çalışanların tatmini ve motivasyonu,
- organizasyon geliştirme ve performans artırma planlaması,
- kadro planlaması,
- üretim planlama ve kontrolü,
- kıyaslama,
- sürekli iyileştirme,
- ergonomi,
- iş akışı iş ve zaman ölçümü, iş örnekleme, iş etütleri,

gibi çalışma hayatının kalitesini yükselten yaklaşım ve tekniklerin yeterince, doğru ve zamanında kullanılması önem taşımaktadır.

8- TKY Türkiye’de Uygulanabilir mi?

Ülkemizde özel sektör kuruluşların öncülüğünü yürüttüğü kalite yarışından uzakta duran kamu yönetimize hakim, değişime direnç, atalet ve çağın gereklerine duyarsız anlayış, gün geçtikçe kamu hizmetlerinin doğrudan veya dolaylı maliyetlerini yükselterek daha fazla vergi ve kaynak israfı ile enflasyon olarak karşımıza çıkmakta ve bundan birey ve kuruluş olarak sakınmamız da mümkün bulunmamaktadır.

Verimlilik, kalite, performans gibi kavramlardan uzak kamu yönetiminin bu durumunun, küresel rekabette ülkemizin yer edinmesini engelleyen faktörlerin başında geldiğinde artık kimsenin kuşkusu yoktur.

Temelleri bugünden atılmaya başlanan önümüzdeki bin yılın, yeni yapılanmalar ve açılımlara sahne olacağı ve bütün ülkelerin, ulusal düzeyde yeniden örgütlenerek uluslararası rekabet ortamında yer edinme ya da varolan güçlerini arttırma yarışında oldukları dünyamızda, ülkemizin de özellikle kamu alanında olmak üzere topyekün değişim çabasına vakit geçirmeden başlayarak, tabuların yıkıldığı, sorgulama esaslı öğrenme, sürekli gelişme, sinerji oluşturan ekip çalışması, bilimsellik ve israfı ortadan kaldıran yalınlık ilkelerinin benimsendiği yeni bir devlet yapısına sahip olması, ancak bilgi toplumlarının saygın bir yer edineceği 21. yüzyılda ülkemizi hakettiği konuma getirebilecektir.⁴⁵

Ülkemizde kamuda TKY uygulamasına geçişte en önemli sorun siyasi kadroların değişim gereğine olan duyarsızlıkları ile işleri yavaşlatan, maliyeti artırıp hizmet kalitesini düşüren hantal bürokrasidir.

Bürokrasimizin hastalığının temelinde de Toplam Kalite ilkelerine aykırı örgütlenme modeli yatmaktadır. Çoğu zaman tek bir iş niteliğindeki bir faaliyette bile yetkiler bölünmüş durumdadır. Her yetkili merci de kendi kurallarını ve yöntemlerini uygular. Hizmeti alan kişi veya kuruluş da bu merciler arasında ping-pong topu gibi mekik dokur.⁴⁶

Günümüzün bürokratik yapılanmasında Bakanlık ve Genel Müdürlük gibi birimlerin tüm yetkileri elinde tutmak istemeleri ve yerel birimlere fazla inisiyatif vermemesi, destek hizmet veren birimleri ön plana çıkararak asıl üretim yapan yerel

⁴⁵ DALBAY, a.g.b., s.95

⁴⁶ KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.120

birimlerin ikinci plana düşmesine neden olmaktadır. Diğer bir deyimle icracı birimler ricacı, destek birimleri de icracı durumdadırlar. Bu durum hem yerel birimlerde çalışanların özgüvenini kaybetmesine hem de aşağıdan yukarıya bilgi akışının engellenmesine neden olmaktadır.⁴⁷

TKY'nin başarıyla hayata geçirilebilmesi, öncelikle örgütlerin üst kademe yönetimlerinin konuya bakış açılarına bağlıdır. Değişimin gereğine inanmış, yurttaş odaklı bir kuruluşta üst yönetimin TKY düşüncesine tutkuyla sahip çıkması ve gereklerini yerine getirmesi halinde elde ettiği sonuçlar beklenmedik boyutlarda başarılı olabilmektedir.

TKY Amerika ve Avrupa'da rekabet eden pek çok uluslararası firmadan yerel kurumlara kadar çok geniş bir yelpazede kabul görmüş ve başarıyla uygulanmıştır. Japon mucizesini yaratan bu anlayışı 1980'lerden sonra uygulamaya başlayan dünya devleri Ford, IBM, Xerox, Hewlett Packard, Philips, Telemecanique,... örnek verilebilir.⁴⁸

Kısaca TKY uygulamalarında başarılı olmak için üç ilkeyi esas edinmek gerekmektedir. Bunlar;

- Değişimin gereğine inanma,
- Müşteri-vatandaş odaklılık,
- Tutku ile kaliteye sahip çıkmadır.

Ulusal kültürümüzün insana verdiği değerden hareketle ve üst yönetimin inancıyla, her çalışanın katılımının sağlandığı yeterli ücret, gerekli her çeşit kaynağın tahsisi, performans standartlarının oluşturulması, sürekli eğitim, performansın ödüllendirilmesi, kariyer planlaması uygulamalarıyla işgörenlerin desteklenmesi motivasyonun ve TKY uygulamalarının alt yapısı olacaktır.⁴⁹

Dolayısıyla da bu yönetim felsefesinin ülkemizde uygulanmaması için hiç bir neden yoktur. Amerika'da 1980'lerde yeniden gündeme gelen TKY 1990'lı yıllarda ülkemizde popüler olmuş özellikle özel sektörde uygulama imkanı bulmuştur.

⁴⁷ Durmuş ÖZER, "Bankacılıkta Toplam Kalite", **Başak Dergisi**, Temmuz-Ağustos 1999, s.78

⁴⁸ Ömer PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite" **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 5, Sayı:6, Kasım 1996, s.46

⁴⁹ İsmail GÖKTÜRK, Mehmet YILMAZ, "İnsan Felsefesi Açısından Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Araştırması" **Kamu Yönetimi 2. Ulusal Kalite Kongresi**, 21-22 Ekim 1999, s.300

Bu bağlamda Brisa, Netaş, Arçelik, Vitra gibi şirketler Avrupa Kalite ödülü olarak bu alanda yeni bir çığır açmışlardır. 1993'ten itibaren ise kalite konusunda başarılı olan şirketlere Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite ödülü verilmeye başlanmıştır. Bu arada ISO 9000 kalite güvence belgesi alma konusunda şirketlerde bir gelişme yaşanmakta bu da beraberinde kalite olgusunun yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

Türkiye'deki iş adamı örgütlerinde, kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanmasının yararlılığı konusunda yapılan anket sonuçları :
(Yrd.Doç.Dr.Adnan ÇELİK, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)

	ODALAR	TÜSİAD	MÜSİAD
Tamamen Katılıyorum	%58.21	%62.93	%52.32
Kısmen Katılıyorum	%22.39	%20.69	%23.18
Katılmıyorum	%19.40	%16.38	%24.50

Ankara'da iki ayrı vergi dairesinde, toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği konusunda yapılan anket sonuçları : (Asım BALCI, ODTÜ Arş.Gör.)

TKY mevcut şartlarda kurumunuzda uygulanabilir mi?

	EVET	HAYIR
Üst-Orta Düzey Yöneticiler	%60	%40
Personel	%63	%37

9- TKY Uygulamasında Aşılması Gereken Sorunlar

TKY'nin giderek yerleştiği ABD'nde yapılan araştırmalar tepe yöneticilerinin %90'ının TKY'ne tam destek verdiklerini ancak alt kademelere doğru bu desteğin yerine giderek artan bir inançsızlığın egemen olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer bir durumun ülkemiz açısından da geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Öte yandan;

- Kamu kuruluşlarının üst yöneticilerinin 657 sayılı Yasaya göre atanarak görev yapmaları,
- Üst yöneticilerin TKY için gerekli dönüşümü yaratabilecek görev sürelerine sahip olamamaları,
- Yönetici ve memurların politik baskılara açık olmaları,
- Kamu hizmeti veren bakanlıklar ve alt örgütlerinin bir anlamda yasal bir tekel konumunda olmaları nedeniyle özel sektörde duyulan rekabet

baskısının duyulmaması gibi nedenlerle üst yöneticilerin TKY felsefesini hayata geçirebilmeleri kolay gözükmemektedir.

Diğer taraftan yukarıda belirtilen nedenlerin yanısıra ücret ve diğer konulardaki tatminsizlik de alt kademelerin TKY için gerekli olan davranış ve tutum değişikliğini göstermelerine engel olacak unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁰

Kurumlarımız açısından devam etmekte olan en önemli sorunlardan birisi planlama ve örgütlenme bilincinin yeterli derecede gelişmemiş olmasıdır. Amaç ve hedef belirlemedeki eksiklikler, bilimsel düşünce yerine gelenekçilik, uzun vadeli düşünememe, politika, strateji, taktik, ilke, yöntem, bütçe ve program gibi kavramların henüz tam anlamıyla kullanım alanına girmemiş olması, keşfetme ve icat etme eğilimindeki zayıflık gibi sorunlar planlama bilincinin gerektiği gibi işlemesine engel olmaktadır.⁵¹

Aynı şekilde örgütlenme açısından bakıldığında, görev bilincinin yeterince gelişmemiş olması, danışma ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesi, merkezci yönetim eğilimi, haberleşme ve temaslarda aşırı bürokratik eğilimler, değişim ve gelişmelere zamanında uyum sağlayamayan bir yönetim anlayışı, eğitimsiz kalan personelin değişime direnişi vs. gibi sorunlar TKY uygulamalarında karşılaşılabilecek sorunlar arasında yer almaktadır.⁵²

Bu sorunlara insan kaynakları yönetimi sorunları, finansal disiplin sorunları, çevresel sorunlar, istatistik alışkanlığımızın olmaması, bilgisayardan yeterli ölçüde yararlanamama ve yazılım eksikliği, bürokrasi ve teftiş korkusu, değişime karşı gösterilen direnç, yetersiz ve yaygın olmayan kalite eğitimi ve iç müşteri memnuniyetsizliğini de eklemek gerekmektedir.⁵³

Bu sorunları tespit edip ona göre planlama yapmak TKY uygulamasından istenen sonucun alınmasını kolaylaştıracaktır. Ancak kalitenin bugünden yarına ulaşılacak bir olgu olmadığı, süreklilik göstermesi gereken bir iyileştirme faaliyeti olduğu dikkate alındığında bu sorunların her zaman gündemde olacağını unutmamak gerekir. Felsefi anlamda başlayan değişimi harekete geçirmek ve onu kalıcı kılmak

⁵⁰ Yrd.Doç.Dr.Ömer SADULLAH, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarında Uygulanabilirliği” **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:27, sayı2/Kasım 1998, s.40

⁵¹ Kemal TOSUN, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990, s.626

⁵² Nurullah GENÇ, “TKY’nin Temel İlkelerine İşletmeciliğimizin Sorunları Açısından Eleştirel Bir Yaklaşım” **Başak Dergisi**, Kasım-Aralık 1999, s.77

için Toplam Kalite Yönetimi, ülkemizin geleceği açısından oldukça olumlu sonuçlar doğuracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK VERGİ İDARESİNE YÖNELİK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ ÖNERİSİ VE İÇ MÜŞTERİ KONUMUNDAKİ ÇALIŞANLARIN VERGİ İDARESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

A- TÜRK VERGİ İDARESİNE YÖNELİK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ ÖNERİSİ

Vergi idaresi için önerdiğimiz toplam kalite yönetimi modelinin temelinde, verginin klasik tanımı, devletin yeni bin yıldaki fonksiyonlarının değişimine paralel olarak yeniden yapılmaktadır.

Bilindiği üzere verginin klasik tanımı; **“Devletin egemenlik gücüne dayanarak, kamu giderlerini karşılamak amacıyla yaptığı zor alımdır.”** Feodal devlet düzeninden kalma bu tanım, klasik devlet anlayışının vatandaşa bakış açısının en somut örneğidir. Modern devletle birlikte bu tanımın şu şekilde değişmesi gerektiği düşüncesindeyiz: **“Vergi, Devletin etkinliği sağlanmış ve şeffaf kamu giderlerini karşılamada -ki bunlar eğitim, sağlık, adalet, iç ve dış güvenlik ve alt yapı harcamalarıdır- ekonomik faaliyetleri en az etkileyerek adalet, eşitlik ve yasallık ilkeleri çerçevesinde, toplumsal uzlaşmayı sağlamak koşuluyla almış olduğu parasal değerlerdir.”**

Çağdaş anlamda vergiyi şu şekilde de tanımlamak mümkündür: **“Vergi, mükellefin kendi hür iradesiyle faaliyetlerinin tespit edilmesi ve sonuçlarının Devletin temsilcisi olan idareye bildirilmesidir.”**

Şimdi gözümüzde bir vergi dairesi canlandıralım. Bu vergi dairesinin başkent Ankara’da, İstanbul’da ya da Van’da olmasının herhangi bir önemi yok. Çünkü tüm vergi dairelerinin ortalama standardı birbiriyle aynı. Tabii oldukları mevzuat, yönetim tarzı, personel politikası... Sonuç itibarıyla de hizmetin kalitesi aynı. Yani hizmette, kalite ve dolayısıyla da verimlilik kavramının yer almadığı organizasyonlar.

Çoğunlukla konuttan bozma bir bina, boya, badana temizlik ve benzeri unsurların olmadığı, evraklar, dosyalar ve insanların karmaşa içinde olduğu, ellerinde evraklarla bir aşağı bir yukarı koşuşturan insanlar, yaptığı işten bıkmış, hiç bir heyecanı kalmamış memurlar, vergi ödemenin yarattığı mali sıkıntının yanısıra, psikolojik ve fiziksel sıkıntıya maruz kalan mükellefler, yazın sıcakla kışın soğukla mücadele eden memurlar, vs.vs.

Bir de şunu hayal edelim: Mükelleflerin vergi dairesine mümkün olduğu kadar gitmek zorunda kalmadan vergi ödeme yükümlülüğünü yerine getirdiği, vergi dairesine gitmesinin gerekmesi halinde personelin güleryüze *“size nasıl yardımcı olabilirim”* cümleleriyle karşıladığı, en kısa sürede en doğru hizmetin kendisine sunulduğu, ferah, aydınlık ve modern bir ortamda işlerinin görüldüğü, kuyrukların, sigara dumanının olmadığı, yurttaşlık borcunu ödemenin kolaylaştırıldığı, *“bugün git yarın gel”* cümlesinin yerini *“vergi dairesine gelmeksizin istediğiniz bilgiyi telefonla, internetle isterseniz faksla alabilirsiniz, beyannamelerinizi internet aracılığıyla veya telefon aracılığıyla gönderip ödemelerinizi yine bu araçlarla yapabilirsiniz.”* cümlesinin aldığı, çalışan personelinin yaşantısından mutlu olduğu, toplum yararına yapılacak hizmetlerin kaynağını, toplum adına yine toplumdan adil bir şekilde toplamanın huzurunu yaşadığı, yaptığı işin önemine binanen insanca bir yaşam sürdüğü bir vergi dairesi. Elbette ki bu bir hayal olmayacak kadar gerçek bir durumdur. Çünkü ister mükellef ister personel olsun, insan olarak kaliteli bir yaşam sürmenin herkesin hakkı olduğu kanısındayız.

Yurttaş odaklı yönetimi uygulayan yabancı ülkelerin vergi idarelerine ilişkin standartlar, sanırım yukarıda hayal olarak anlattığımız ikinci durumun yeryüzünün bir başka yerinde yaşanan bir gerçek olduğunu kanıtlamaktadır.

Aşağıda yer alan İngiltere İç Gelir İdaresi “Inland Revenue” ve Avustralya Vergi İdaresinin mükellefle ilgili beratları bugün bize hayal gibi gelen standartların yeryüzünün bir başka ülkesinde uygulandığının birer kanıtıdır.

1- Inland Revenue'nün Vergi Mükellefleri İle İlgili Patenti :⁵⁴

Tüketici hizmetlerine genel yaklaşımımız :

Açıklamalar, 10 Bölgesel İdare Bürosu, 2 Muhasebe Bürosu ve İcra Bürosu tarafından verilen gelir vergisi, kurumlar vergisi, sermaye kazanç vergisi ile ilgili hizmetleri kapsamaktadır

Amacımız her vergi işlemi için etkili, verimli ve adil bir hizmet vermektir. İlgili açıklamalar tüketici ve çalışanlara danışılarak geliştirilmiştir ve şunları açıklar.

- Size nasıl yardım edebiliriz,
- Bizden beklediğiniz hizmet standartları,
- Etkili bir hizmet sağlamak ve bunu daha ileriye götürmek için sizden gelecek öneriler konusunda bize nasıl yardımcı olabileceğiniz.
- Yasal haklarınız ve yetkileriniz konusunda nereden bilgi alabileceğiniz.
- Hizmetlerden memnun değilseniz şikayetlerinizi bildirme yolları.

Yardım Sağlama :

Sizlere aşağıdaki şekillerde yardım sağlarız:

- Geniş ve net bir broşür, kitapçık vb. birikimi ile. Her bir kitapçık vergilerin belirli özelliklerini veya belirli durumlarda ne yapılacağı (yeni bir iş kurarken vb.) ile ilgili bilgi içerir. Yayınlar "IR kitapçık ve broşürler kataloğunda" özetlenmiştir. İlgili ofislerden (bürolardan) ve "www.inlandrevenue.gov.uk" adresinden katalogla ilgili bilgi alınabilir.

- Telefon, yazışma yoluyla veya soruşturma merkezlerinde yüzyüze yardım konularıyla ilgili broşür tüm bürolarda bulunup nereden ve nasıl yardım alabileceğiniz bu broşürlerde belirtilmiştir.

⁵⁴ www.inlandrevenue.gov.uk/

Bize ulaşmak için :**Açılış saatleri :**

IR soruşturma merkezleri haftada en az 40 saat açıktır. Genellikle 8.30-16.30 arası, Pazartesi'den Cuma'ya kadar açıktırlar. Bazıları belirtilen gün ve saatler dışında da açıktır.

Telefon hizmeti:

Santraller haftada en az 40 saat (9.00-16.30 Pazartesi'nden Cuma'ya) açıktır. Yine bazı bürolarda bu saatler dışında da telefon hizmeti vardır.

Adresler :

Adres ve telefonlar size gönderilen yazışmaların tepesinde yazılıdır. Daha detaylı bilgi telefon rehberlerinden elde edilebilir.

Hizmet Standartları :

Bize telefon ederseniz:

- 30 saniye içinde (10 çalış) cevaplamayı
- Eğer direkt olarak ilgili kişiye ulaşamamışsanız iki bağlamada sizi doğru yere ulaştırmayı hedefleriz.

Eğer soruşturma merkezlerine gelirsiniz sizi 15 dak. içinde (randevunuz yoksa) görmeyi amaçlarız.

Eğer yazarsanız 28 gün içinde net bir açıklama yapılır. Bu gerçekleşmezse nedeni ve ne zaman net bir cevap alabileceğiniz bildirilir.

Bizimle nasıl ilişkiye geçerseniz geçin yapacaklarımız:

- Net, kesin bir cevap vermek,
- Ne zaman, ne yapmanız gerektiğini söylemek,
- İsimlerimizi vermek,
- Adil ve profesyonelce davranmaktır.

Ekonomik amaçlarımız :

- Danıştığınız konuları tüm yönleriyle gerekli birikimi kullanarak ilk seferde açıklamak.
- Geri ödeme iddialarınızla özel "geri ödeme bürolarıyla" birlikte 28 gün içinde ilgilenmek

Belirli hedeflerimiz ve bir önceki yılın sonuçları :

10 Bölgesel İdare Bürosu, 2 muhasebe bürosu ve Uygulama Bürosu ile size gelir vergisi, kurumlar vergisi ve sermaye kazanç vergisi ile ilgili hizmet sağlar.

Bölgesel İdare Büroları aşağıdakileri gösteren broşürler hazırlar.

- Bir önceki yılın tüketici hizmet hedefleri ile performansın karşılaştırılması
- İçinde bulunulan yılın hedefleri

Bölgenizin broşürünün bir kopyası Soruşturma Merkezlerinde bulunur. Yine bu bürolarda muhasebe ve uygulama ofislerinin benzer broşürleri de mevcuttur.

Tüketici hizmet standartları ve uygulamalar ile ilgili bilgiler (kurumun (IR'nin) özelleşmiş vergi bürolarının hizmet standartları dahil) şubelerin düzenli raporlarında da bulunur. Bu raporlar Kırtasiye Bürosu ve internet aracılığıyla elde edilebilir.

Özel yaşam ve gizlilik :

İşlerinizi yürütürken:

- Hukuk kuralları içerisinde tamamen gizli bir temelde problemlerinize ilgilenilir.
- Özel yaşamınıza saygı duyulur (ilgili haklara)
- Eğer isterseniz size özel bir odada sizinle ilgilenilir.

Özel İhtiyaçlar :

Eğer özel ihtiyaçlarınız varsa (bir özür lülük gibi) yapılabilecek ne varsa yapılır. Hemen hemen tüm soruşturma merkezleri gerekli aletlerle donatılmıştır. (İşitme engelliler için vb.) Yine birçok broşür Braille (körlerin parmaklarıyla okuması için), ses ve büyük punto haline getirilmiştir. Detaylar bölgesel idare bürosunun ilgili broşüründe mevcuttur (soruşturma merkezlerinden temin edilebilir).

Eğer bizi görmek istiyorsanız fakat gelmenizi engelleyecek bir özürünüz varsa bizi arayın veya bize yazın, biz sizi ziyaret etmek için gerekli hazırlıkları yaparız.

Lütfen diğer ihtiyaçlarınız için büronun Tüketici Hizmetleri Yöneticileri ile görüşün (ismini bürodaki tüm çalışanlardan öğrenebilirsiniz). Onlar size neler yapabileceğinizi anlatacaklardır.

Yasal Haklarınız ve bizim Uygulama Kurallarımız :

IR'nin "Uygulama Kuralları" adı altında belirli durumlardaki prosedürü açıklayan kitabı vardır (özellikle vergi soruşturmaları alanında). Kurallar IR'nin ve sizin haklarınızı ortaya koyar ve neler bekleyebileceğini açıklar. Vergi daireleri (büroları) ve soruşturma merkezlerinden bu kurallar elde edilebilir.

Sizin yardımlarınız :

Vergi problemlerinizi kesin ve çabuk olarak çözmek için bazen sizin yardımınıza ihtiyaç duyarız. Örneğin sizden daha fazla bilgi isteyebiliriz. Eğer böyle bir ricamız olursa, istenen tüm bilgileri hazırladığınızdan emin olarak bize olabildiğince hızlı cevap veriniz lütfen.

Eğer bizle ilişkiye girecekseniz, lütfen vergi başvuru no.'sunu hazır bulundurun (numara vergi ödeme ve pusulalarında iadesinde gösterilmiştir.)

Durumunuz değiştiğinde (evlilik, adres değişikliği vb.) vergi dairenize (büronuza) bildirmeniz yararlı olacaktır.

Yasa gereği yapmanız gerekenler :

- Gelir ve harcamalarınızı düzenli olarak kaydetmek
- Gönderilen tüm iadeleri düzgün olarak ve zamanında doldurmak
- Eğer herhangi bir vergi iadesi elinize geçmediyse, vergilendirilmeyen gelirleri bildirmek

Vergiyi zamanında ödemek herkesi problemlerden kurtarır. Eğer zorluk çıkarsa lütfen vergi dairenizle ilişkiye geçin.

Eğer bize katılmıyorsanız :

Yasaları algılamamızda veya çeşitli durumlara uygulamalarımızda bize katılmayabilirsiniz. Böyle bir durumda nedenini bildirin. Vergi yükümlülüklerinizle ilgili bir resmi karar verildiğinde, itiraz hakkınız da vardır. Hakkınızda verdiğimiz karara nasıl itiraz edeceğinizi açıklarız. Eğer sorunu biz çözemezsek, itirazı Genel ve Özel Komisyonlara taşıyabilirsiniz (kararı iki tarafıda bağlayan bağımsız mahkemeler). Sivil mahkemelerle bu Komisyon karar alır.

Şikayette bulunacaksınız :

Eğer sorunlarınızla ilgilenmemizden memnun değilseniz (örneğin ertelemeler, hatalar, verdiğimiz bilgilerin doğru ve etkili kullanılmaması) Vergi

dairesinin sorumlu yöneticisine veya sizinle ilgilenen birine şikayetinizi bildirebilirsiniz. (isimleri yazışmaların tepesindedir)

Hala memnun değilseniz, şikayetinizi Daire Direktörüne veya birim direktörüne taşıyabilirsiniz (Adı ve adresi IR 120 broşüründen (Siz ve IR adlı) veya IR bürolarından öğrenilebilir).

Hala memnun değilseniz bir üst birimden "Hakem"e başvurursunuz. Son olarak MP'nizden durumu Yönetim Paramentosu Komisyonu'na taşınmasını isteyin. Buradaki yetkili (Ombudsman) herhangi bir MP'den gelen talebi kabul eder. Ancak ilk olarak kendi MP'nize danışmanız gerekir. IR 120 broşürü bu durumu açıklar.

Hakem Bürosu (Dairesi) AOI broşüründe rolünü ve prosedürlerini açıklar. Bu broşür Hakem Dairesinden (Haymarket House, rolünü ve 28 Haymarket, Mondon SWIY 4SP) veya IR dairelerinden temin edilebilir.

Önerilerinizin dinlenmesi :

Önerilerinizi hoş karşılar ve onları hizmet ve destek işlemlerimizin geliştirilmesinde kullanırız. Önerilerinizi şunlarla bütünleriz.

- düzenli bir ulusal posta anketi (tüm büyük tüketici gruplarını kapsayan)
- yerel ve bölgesel daire anketleri
- şikayetleri geri bildirim.

Lütfen tüm önerilerinizi (hizmetin geliştirilmesi amaçlı) -bu açıklamayla da ilgili olabilir- vergi dairesindeki Müşteri Hizmetleri Müdürüne veya soruşturma merkezine ulaştırın.

Düzenleme Tarihi :

Bu 5 sayfalık patent yürürlüğe 1 Nisan 1999'da girmiştir, düzenli olarak gözden geçirilecek ve (daha önce düzeltilmezse) 1 Nisan 2002'de tekrar yayınlanacaktır.



2- Avustralya Vergi İdaresi'nin Vergi Mükellefi Beratı⁵⁵

Bu berat (patent, imtiyaz, açıklama) haklarınız sorumluluklarınız ve Eyalet Gelir Dairesi'nden alacağınız hizmet seviyesi ile ilgilidir. Bu berat sorularınızı cevaplamaya ve şikayetlerinizi başarıyla çözmeye olan bağlılığımızı onaylar.

Görev Tebliği

Hükümetle olan kaliteli işbirliği, Eyalet vergileri toplanırken gösterilen profesyonellik ve mükelleflere karşı adil tutumumuzla basit, verimli ve eşit bir vergi sistemine ulaşmak.

1. Birliktelik ve Profesyonellik

- 1.1. Müşteri odaklı ve birlikte çalışma esasına dayalı (müşterek) olacağız.
- 1.2. Ahlâklı olarak dürüst ve doğru bir çerçevede işlerimizi göreceğiz.
- 1.3. Size profesyonel, nesnel ve adil bir anlayışla davranacağız.

2. Yardım

- 2.1. Size vergi toplama işlemlerimizle ilgili olan süreç ve uygulamalarda yardım edeceğiz.
- 2.2. Size vergi sorumluluklarınızla ilgili bilgiler vereceğiz.
- 2.3. Kanun altında verdiğimiz kararları size açıklayacak, karar mekanizmasının kimliği hakkında tavsiyelerde bulunacak ve karar mekanizmasıyla ilişkiye geçmenizde yardımcı olacağız.

3. Özel Yaşam, Mahremiyet

- 3.1 Özel yaşamınıza, mahremiyetinize saygı duyacağız ve topladığımız veya bize gelen her bilgiyi bu temelde değerlendireceğiz.
- 3.2 Bu bilgiler güvenli bir şekilde saklanacak ve kullanılması veya açıklanması yasaya bağlı olacak.

4. Hizmet Tayini (Hizmet Değerlendirilmesi)

- 4.1 Size nazik ve saygılı davranacağız.
- 4.2 Size muktedir, dakik ve yeterli bir hizmet vereceğiz.

⁵⁵ www.osr.qld.gov.au/

4.3 Mektup veya telefonunuza derhal cevap vereceğiz.

5. Soruşturmalar

5.1 Uygun olan durumlarda size soruşturma niyetimizi bildireceğiz.

5.2 Görüşme için uygun bir yer ve zaman ayarlayacak, size de kayıtlarınızı hazırlamanız için zaman vereceğiz.

5.3 Teftiş işlemlerini açıklıyacak ve size sorularımızın özellikleri hakkında bilgi vereceğiz.

5.4 Teftişin ne kadar sürebileceğı hakkında sizi bilgilendireceğiz.

6. İtirazı Gözden Geçirme, Temyiz

6.1 Bu konudaki haklarınızı ve işlemleri size bildireceğiz.

6.2 Size garanti ederiz ki itirazlarınız bağımsız bir yetkili tarafından önyargısız olarak değerlendirilir.

6.3 İtirazınızın bir kısmı veya tamamı red edilirse size resmi olarak nedenleriyle tebliğ edeceğiz.

6.4 Eğer itiraz sonucundan memnun değilseniz temyiz hakkınız vardır.

6.5 Eğer bizim işlemlerimizden rahatsızsanız bir mahkemenin gözden geçirmesini isteme hakkına sahipsiniz.

7. Sorumluluklarınız

7.1 Daire ile ilgili ilişkilerinizde dürüst olmalı ve bizle çalışmayı (bize yardım etmeyi) kabul etmelisiniz.

7.2 Gelir kanununda belirtildiğı gibi kayıtlarınızı saklamalı ve gerektiğinde onlara ulaşılmasına izin vermelisiniz.

7.3 Dakik cevaplar vermeli , tüm ve kesin bilgiler sağlamalısınız.

7.4 Gelir kanununda belirtilen vergiyi zamanında ödemelisiniz.

8. Şikâyetler

8.1 Şikâyetlerinize ciddi yaklaşımaya söz veriyoruz. Ve onları hızlı ve verimli bir biçimde çözmek için uğraşyoruz.

Bu beratta açıklanan haklarınızın ihlal edildiğini düşünüyorsanız müşteri şikayetleri Merkezi'ni 1800500263'den ücretsiz olarak arayın veya (07) 38360442' ye fakslayın.

Daha önce de belirttiğimiz üzere TKY'nde müşteriler iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır. TKY konusunu vergi dairesine uyarladığımızda ise mükellefler dış müşteri, daire personeli ise iç müşteri konumunda olmaktadır. TKY'nin uluslararası uygulamasında vergi dairesinin dış müşterisi sadece mükellef iken, bizim yaklaşımımıza göre mükellefin yanısıra Devlet de vergi dairesinin dış müşterisi konumundadır.

Vergi kanunlarının adil bir şekilde hazırlanması uygulanması, vergisini dürüstçe ödemek isteyen mükellefe görmek istediği kalitede hizmet sunulması, mükellefe yönelik hizmet kalitesini oluştururken; etkin bir şekilde vergi toplanmasını sağlamak da vergi dairesinin diğer dış müşterisi olan devlete karşı yerine getirmesi gereken bir hizmet olmaktadır.

Ancak şu da bir gerçektir ki, vergi dairesi hizmetlerinin, mükellefin ve personelin istediği kaliteye ulaşması yani iç ve dış müşterilerin ya da bir başka ifadeyle paydaşların mutlu olması durumunda, vergi gelirlerinin de istenen düzeyde tahsil edilmesi sağlanacağından, bu iki kesimin taleplerinin yerine getirilmesi doğrudan doğruya üçüncü kesim olan devletin de beklentisinin gerçekleşmiş olması sonucunu doğuracaktır.

Bizim öngördüğümüz modeli şu şekilde ifade etmek mümkündür. Maliye Bakanlığı ve Gelirler Genel Müdürlüğü TKY'nin başlangıç yeri olacaktır. Gelir idaresinin organizasyonunu ülkenin her yerinde şubesi olan bir hizmet işletmesinin organizasyonu gibi düşünmek gerekir.

Bu çerçevede yapılması gereken, hizmet kalitesine ilişkin genel standartları belirlemek, merkezden çözülmesi gereken sorunları çözmek, daha sonra ise her bir vergi dairesinde TKY çalışmasını ayrı bir işletme gibi bağımsız olarak devam ettirmek olmalıdır. Doğrudan vergi dairelerine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmamızın tamamı incelendiğinde, önerilen değişikliklerin çoğunun yasal değişiklik gerektirmediği görülecektir.

B- TÜRK VERGİ İDARESİNİN MİSYONU VE VİZYONU

Modelimize göre Türk Vergi İdaresi'nin misyonu **“Yeterli verginin en az masrafla toplanması, artan bir kalite ile halka hizmet sunulması, Vergi İdaresinin adalet, etkinlik ve doğruluk ilkeleri ile halkın güvenini kazanarak görevini ifa etmesidir.”**

Türk vergi idaresinin vizyonu ise aşağıdaki gibi olmalıdır:

- ❑ **Mükellefleri hedef alan kalite ilkelerinin belirlenmesi,**
- ❑ **Vergi idaresinin etkinliği için problemlerin teşhisi,**
- ❑ **Çalışanların daha fazla yetkilendirilmesi,**
- ❑ **Çağın araç ve gereçlerinin vergi konusunda hem idarenin hem de mükellefin kullanımına sunulması,**
- ❑ **En etkin ve en yüksek düzeyde vergi toplanması,**
- ❑ **İnsana önem veren, ancak idari işlemlerde insani zaafı ortadan kaldıran düzenlemeler yapılması,**
- ❑ **Vergi hukukunun temel vergileme ilkelerinin İdarenin temel ilkeleri haline dönüştürülmesi,**
- ❑ **Vergi yasalarının ve buna bağlı olarak İdarenin uygulamalarının “vergi vermek istemediği için kasten yanlış veya eksik beyanname verenler ya da hiç bildirimde bulunmayanlar”a göre değil “vergilerini doğru olarak ödemek isteyen ve bu yönde hareket eden mükellefler”e göre düzenlenmesi, buna rağmen yasalara riayet etmeyenlerin ise ağır bir şekilde cezalandırılması,**
- ❑ **Çalışanların yaptıkları işten övünç duymaları ve işi sahiplenmeleri için gerekli maddi ve manevi motivatörlerin uygulanması.**

Bu vizyonun TKY ile gerçekleştirilmesinde 5 yıllık bir süre öngörmekteyiz. TKY uygulamalarının devam etmesi ve kalite olgusunun yerleşmesi durumunda azami 10 yıl içinde gelişmiş ülkelerin standartlarına ulaşmamızın mümkün olduğu kanısındayız.

Merkezden TKY'nin başlatılmasında üst yönetimin kalite olgusunu benimsemesi, çalışanlara bu konuda örnek olması ve olayı sahiplenmesi birinci şarttır.

Bunun yanısıra TKY'nin alt yapısının hazırlığında merkezden yapılması gereken işlemler de vardır. Bu işlemlerin neler olduğunu tespit etmek amacıyla yaptığımız çalışmada dış müşteri olan mükellefler ile iç müşteri konumunda olan vergi dairesi personelinin beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda yurdun değişik yörelerinde yer alan 129 vergi dairesi ile temasa geçilmiş ve bu dairelerden çeşitli konularda toplam 1.164 adet görüş alınmıştır. Ancak veri toplama sürecinde bazı sorunlar da yaşanmamış değildir. Bunun en önemli nedeni ise iliklerimize kadar işlemiş olan geleneksel yönetim tarzının alışkanlıklarıdır.

Bilgi istenen vergi dairelerinden 63 tanesi görüşlerini ikinci uyarı sonunda bildirmişlerdir. İkinci uyarı yazısı sonucunda cevap veren vergi dairesi müdürleri resmi yazılarda deprem vergisi, otomasyon projesi gibi nedenlerle cevap veremediklerini belirtmişlerdir. Ancak bir kaç vergi dairesi müdürü ile yüzyüze yapılan görüşmede gerçek nedenlerin şunlar olduğu tespit edilmiştir.

- Vergi dairesi müdürlerinin yaptıkları eleştirilerin aleyhlerine kullanılabileceği endişesi ile çekinmeleri,
- Getirecekleri önerilerin kesinlikle dikkate alınmayacağı, merkez teşkilatının taşradaki teşkilatın görüşünü hiç önemsemediği şeklindeki kanaat,
- Bu düzenin böyle geldiği ve böyle gideceği şeklindeki ön yargılar...

TKY'nin vergi idaresinde uygulanmaya başlanması durumunda öncelikle bu önyargılarla mücadele edilmesi gerekmektedir. Bu mücadele ise üst yönetimin çalışan ve mükellef mutluluğunu ön plana alan TKY'ne tutkuyla sahip çıkması durumunda kazanılacaktır.

C- TOPLAM KALİTE YÖNTEMİNİN TÜRK VERGİ İDARESİNDE UYGULAMA AŞAMALARI

Maliye Bakanlığı'nda TKY'nin uygulanabilmesi için aşağıdaki aşamaların takip edilmesinin uygun olacağı görüşündeyiz:

1. Aşama : Yöneticilerin İkna Edilmesi : Toplam Kalite yönetiminin uygulamaya konması, üst düzey yönetimin işin içine girmesini gerektirmektedir.

Öncelikle Bakan, Müsteşar ve teşkilatın üst düzey tüm yekililerinin bu konuda ikna edilmesi gerekmektedir.

2. Aşama; Kalite Organizasyonun Oluşturulması : Yöneticiler toplam kalite uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar.

Bakana bağlı bir birim olarak **“Maliye Kalite Ofisi”** kurulabilir. Bu birim, Maliye Bakanlığı merkez teşkilatı ile taşra teşkilatında toplam kalite yönetimi çalışmalarını koordine etmeli, birimleri bilgilendirmeli ve yapılan çalışmaları desteklemelidir.

3. Aşama : Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması : Üst düzey yönetimin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında deneylerle olumlu sonuç verdiği bilinen, rasyonel iki aşamalı bir yöntem uygulanabilir.

Birincisi, üst yönetimin duyarlı hale getirilmesi, ikincisi de, kalite stratejisine üst yönetimin sahip çıkmasıdır. Toplam kalite yönteminin başarısı üst yönetimin katılımına bağlıdır. Duyarlılığın sağlanması sonucunda tepe yönetimin toplam kalite uygulaması kararı almış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite tanımını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olması önemlidir. Kalite hareketine şahsen katılmaya hazır olması ve tepe yönetimi ile kalite sorumlusunun örgütte aksiyonu başlatmasına yardımcı olması zorunlu olmaktadır.

4. Aşama : Yöneticilerin Eğitimi: Toplam Kalite uygulamasına hazırlıkta dördüncü aşama, yöneticilerin yöntemler ve bununla uyumlu araçlar konusunda eğitilmesidir. Bu eğitimin içeriği beş başlık altında toplanabilir.

- Toplam Kalite konusunda özel eğitim,
- Grupları tanıma ve teşvik etme,
- Sorunları çözme yöntemleri,
- İç müşteri-tedarikçi ilişkisi,
- Kalite yönetimi ile ilgili araçlar.

İlk dört aşama, toplam kalite zeminin oluşturulma safhasıdır. Bundan sonraki aşamalarda artık, uygulamaya konma aşamaları başlayacaktır.

5. Aşama : Bilgilendirme: Bu aşamada Maliye Bakanlığı'nda çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. Zira şeffaflık toplam kalitenin kilit bileşenidir. Toplam kalite ile ilgili açıklamanın yapılması resmi bir açılış ve duyuru ile yapılmalıdır. Bunun bir çok nedeni vardır. Ancak en önemli nedenleri olarak; toplam kalite hareketinin genel yönetim nezdinde taşıdığı önemi onaylamak, aynı zamanda herkesin katılımına imkan verecek tarzda tüm çalışanlara doğrudan hitap etme imkanı vermek, yönetimin bu eyleme geri dönülmez şekilde angaje olmasını sağlamak.

6. Aşama : Personelin Eğitimi: Toplam kalite en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademede çalışan kişiye kadar herkesin katılımı ile gerçekleştirilebileceğinden tüm personel bu konuda eğitilmelidir. Ancak üst düzeye yapılacak eğitimden biraz farklılaşacak olan personelin eğitimi üç başlık altında toplanabilir: Örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimi,

7. Aşama : Personelin Katılımının Sağlanması: Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek ve onların kamu hayatı ve sonuçlarına katılmalarını sağlamak temel arzudur. Bu aşamada temel motivasyon kuramlarından yararlanılmalıdır.

8. Aşama : Çember Faaliyetlerin Başlatılması: Çember faaliyetleri Bakanlık birimlerinde başarı ile uygulama imkanını kazanması çalışanların buldukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkan verecektir. Tüm teşkilatta başlayan çember faaliyetleri Maliye yönetiminde yeni bir hareketlenmeye ve yeni bir dinamizm kazanılmasına neden olacaktır.

9. Aşama : Yetersizliklerle Mücadele Yollarının Öğretilmesi: Teşkilattaki yetersizliklere nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, personelin bağlı bulunduğu birimlerde bu konularda odaklanmalarını ve mücadele etmelerini sağlayacaktır. Yetersizlik sebepleri, verimsizlik, kalitesizlik, maliyet vb. faktörler olabilir. Örgütlerde çalışanlar bunları sayıllaştırabildiği ve sapmaların sebeplerini bulabildikleri ölçüde yetersizliklerle mücadele etme imkanını sağlamış olacaktır.⁵⁶

⁵⁶ Aşamaların genel olarak tespiti, Gültekin YILDIZ, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi : Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Yaklaşım**, Sakarya Üniversitesi, Yayın No:10, Sakarya 1994

Maliye Kalite Ofisi, vergi dairelerindeki toplam kalite yönetimi çalışmalarının hem destekleyicisi hem de yönlendiricisi olmak durumundadır. Personelin yaptığı işe katılımını sağlama amacıyla kalite çemberleri faaliyetlerinin özendirilmesi, “ayın personeli”, “yılın personeli” gibi maddi ve manevi teşvik edici ödüller uygulanmalıdır. Vergi daireleri arasında rekabet ve yarışma havası yaratılmalı, belirli kriterleri yerine getiren vergi dairelerine “kalite bayrağı” ve/veya “kaliteli hizmet belgesi” verilmeli ve her iki yılda bir belge yenilenecek şekilde çalışmalar yapılmalıdır. Kaliteli hizmet belgesi alan vergi dairesi personeline ek ücret vb. gibi ödüllerin yanısıra Maliye Bakanlığı’nın sosyal tesislerinden belirli bir süre ücretsiz yararlanma imkanı sağlanmalıdır.

Sonuç olarak; Türk Vergi İdaresinde yukarıda yazılı olan aşamaların izlenmesi ve sabırla TKY faaliyetlerine odaklanması, başarılı sonuçların alınmasını kolaylaştıracaktır.

D- VERGİ DAİRESİ ÇALIŞANLARININ VERGİ İDARESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

İç müşteri durumunda olan vergi dairesi çalışanlarının vergi idaresine ilişkin olarak bildirmiş olduğu 1.164 adet görüş ana başlıklar altında toplandığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır:

Ana Başlık	Bildirilen Sorun Adedi	Toplam Sorunlar İçindeki Payı
Personel ve Personelin Eğitimi	264	0,2268
Elektronik Donanım	134	0,1151
Örgütlenme	108	0,0928
Vergi Mevzuatı	102	0,0876
Usul Hükümleri	99	0,0851
Bütçe İmkanları	96	0,0825
Fiziksel Sorunlar	65	0,0558
Denetim	62	0,0533
İş Standartlarının Olmaması	61	0,0524
Mükellefi Bilgilendirme	56	0,0481
Vergi Dairesine Vergicilik Dışı Verilen Görevler	44	0,0378

Bölge Müdürlüğü Düzenlemeleri	20	0,0172
Vergi Afları	15	0,0129
Siyasi Baskı	14	0,0120
Sosyal İmkanlar	10	0,0086
Toplanan Verginin Etkin Kullanılması	5	0,0043
İdari Yapılanmadaki Yer	4	0,0034
Vergi İdaresinden İstenen İstatistikler	4	0,0034
Temiz Toplum-Temiz Yöneticiler	1	0,0009
TOPLAM	1164	1,0000

Vergi dairelerinden alınan görüşlerin 19 temel sorun çerçevesinde oluştuğunu tespit etmekteyiz. Sorunların oransal ağırlıkları, esas itibariyle çözüme yaklaşmamızı sağlayan bir veri durumundadır. Temel sorunlar içinde pek çok alt sorun da mevcuttur. Toplam kalite yönetimini uygulayan vergi dairelerinin oluşturulmasında irili ufaklı tüm sorunların çözülmesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle bu sorunlardan ne birini ne de diğerini yok varsayarak çözüme ulaşmanın mümkün olmadığı kanısındayız.

Vergi dairesi çalışanlarının görüşlerinin tespitinde sadece yazı ile vergi dairesi müdürlüğü adına bildirilen görüşlerin yanısıra Ankara Defterdarlığı'na bağlı 31 vergi dairesinde personelin görüşlerini aracısız tespit etmek amacıyla 702 personele uygulanan anket sonuçları da bu bölümde yeri geldikçe değerlendirmeye tabi tutulacaktır.⁵⁷

1- Personel ve Personelin Eğitimi

Maliye literatüründe vergi örgütü halka hizmet götüren birim olarak görülmez. Tersine vatandaşa karşılıksız yükümlülükler yükleyen bir kurum olarak görülür. Ancak Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında vergi örgütü aynı zamanda vatandaşa hizmet götüren bir birimdir. Hizmet üreten bir birim olması nedeniyle de personelin nitelik ve nicelik yönünden yeterli durumda olması gerekmektedir.

Öte yandan iç müşteri konumunda olan olan personelin tatmini de kurum yönetimi ve kurumun ürettiği hizmet açısından büyük önem taşımaktadır.

⁵⁷ Anket sorularında Çetin ARI tarafından hazırlanan “Gelir İdaresinde Etkinlik ve Verimlilik” Ankara 1995, TODAİE Lisanüstü tezinden yararlanılmıştır.

İş hacminin arttığı dönemlerde personel iş başarımı (performans) yönünden ne derecede başarılıdır? ⁵⁸	<ul style="list-style-type: none"> - Çok başarılı %9 - Oldukça başarılı %33 - Orta düzeyde %44 - Oldukça az başarılı %11 - Hiç başarılı değil %3
--	---

Bu bağlamda vergi idaresinin personele ilişkin sorunları ve TKY uygulamalarına geçişte öne sürülecek çözüm önerileri bizce şunlar olabilir:

a- Vergi Daireleri Personel ve Mükellef Sayısı Bakımından Standarda Bağlanması

Vergi dairelerinde, mükellef sayısında olduğu gibi personel sayısında da bir standart oluşturulmalıdır. Kapsamlı bir personel alımı 1989'da yapılmış, o zamandan 1998 yılına kadar personel sayısında sayısal olarak çok büyük azalmalar olmuştur. Emekli olan personel bir yana, artan iş yükü personel üzerinde baskı yapmakta, iş verimini, dosyaların doğru ve zamanında kontrolünü etkilemekte, ayrıca personelin özlük haklarının iyi olmaması (fazla mesailerin çok düşük olması, ücretlerin düşüklüğü, memurların ekgöstergeli kadrolara inememesi vb.) nedeniyle yeni alınan personel dahi vergi idaresinde çalışmak istememekte; daha ziyade işleri basit ve mutad olan Saymanlık, Personel Müdürlüğü gibi Bakanlığın diğer hizmet birimlerinde çalışma talebinde bulunmaktadır.

Şimdi yapmakta olduğunuz işten daha farklı bir iş verilmesine;	<ul style="list-style-type: none"> - Çok istekliyim %11 - Oldukça istekliyim %19 - Kararsızım %28 - Oldukça az istekliyim %12 - Hiç istekli değilim %30
--	--

Ayrıca yetişen deneyimli personel de ek gösterge veren kurumlara yatay geçiş yapmakta veya özel sektöre geçmekte, neticede ise vergi idaresi hem nicelik hem de nitelik olarak güçsüzleşmektedir.

Bu çerçevede iş ve görev tanımlarının yapılması ve vergi dairelerinin büyüklüklerine göre standarda bağlanması ve personel ile mükellef sayılarında ölçütler belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

⁵⁸ Ankara il sınırları içindeki vergi dairesi personeline uygulanan ankette ortaya çıkan sonuçlar ilgili olduğu konularda yer almaktadır.

Bu kurumda ne zamana kadar çalışmak isterdiniz?	<ul style="list-style-type: none"> - Emekli oluncaya kadar %49 - Daha iyi bir iş buluncaya kadar %45 - Kısa zamanda ayrılacağım %4 - Hemen ayrılacağım %2
---	---

b- Nitelikli ve Uzman Personel Sayısındaki Yetersizlik

Vergi dairelerinde şoför, gece bekçisi, elektrik teknisyeni, bilgisayar teknisyeni, yardımcı hizmetli vb.personel konusunda eksikler bulunduğu gibi şef, müdür yardımcısı gibi yönetim kademesinde de personel sıkıntısı bulunmaktadır, Bu eksikliklerin de norm kadro uygulamasına geçilmesi ile giderilmesi mümkündür.

Diğer taraftan teknik konularda görevli personeli vergi dairesinde gizli işsiz olarak istihdam etmek yerine, bu hizmeti özel sektörden temin etmenin daha rasyonel olacağı kanısındayız.

c- İş ve Görev Tanımlamasına İlişkin Standartların Olmaması

Günümüzde vergi dairelerinde var olan personelden azami verimin alındığını söylemek mümkün değildir. Bu görüşümüzün pek çok personel, yönetici ve mükellef tarafından da kabul edildiğini ifade edebiliriz.

Personelden istenen verimin alınıp alınmadığının tespitine ilişkin olarak “genel amaçlı iş örnekleme” çalışması yapılmıştır. İşletme yönetiminde uygulanan bu yöntem, ABD’nde geliştirilmiş olup mesai saati içinde değişik periyotlarla çalışan, çalışmayan ve yerinde olmayan personelin tespitine ilişkin bir çalışmayı içermektedir. Çalışmamızın başlangıcında personele, bu çalışmanın herhangi bir kimseyi karalamak ya da cezalandırmak amacıyla yapılmadığı sadece mevcut durumun tespitine yönelik olduğu ve örnekleme zamanlarında hiç kimsenin mevcut durumunu bozmaması yani çalışıyorsa çalışmaya, dinleniyorsa dinlenmeye devam etmesi istenmiştir.⁵⁹

Çalışmaya ilişkin diğer koşullar da sağlandıktan sonra 12.6.2000 tarihinde 9:00, 10:20, 10:50, 11:20, 11:40, 13:30, 14:10, 14:30, 15:20, 15:50 saatlerinde tüm servis ve bölümleri kapsayacak şekilde 10 kez gözlem yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda vergi dairesi bazında;

⁵⁹ Bu yönteme ilişkin form ABD’de Litchfield, Connecticut’ta bulunan Integrated Control Systems In., isimli bir danışma firmasının E.140 nolu el kitabından alınmıştır.

ÇALIŞAN	ÇALIŞMAYAN	YERİNDE OLMAYAN
%46	%21	%33

gibi bir tablo ortaya çıkmıştır. Çalışmayan ya da yerinde olmayan personel sayısının çalışan personel sayısından fazla çıkmış olması esas itibariyle, bir sonuçtur. Bize göre önemli olan bu sonuçtan ziyade bu sonucun ortaya çıkmasına neden olan unsurlardır. Bu çalışmanın herhangi bir kamu kurumunda ya da herhangi bir vergi dairesinde yapılırsa dahi bundan farklı bir sonucun çıkmayacağını söylemek mümkündür. Yaptığımız çalışmada bu sonucu doğuran nedenler şu şekilde tespit edilmiştir:

- Vergi dairesinde iş ve görev tanımları net olarak yapılmamıştır. Kimin ne işi yapacağı ve nasıl yapacağı belli değildir. Bu belirsizlik çalışan personelin daha çok, çalışmayan personelin daha az çalışmasına neden olmaktadır.
- İş standartları bulunmamaktadır. Bu nedenle bir iş hangi aşamalardan sonra ne kadar sürede bitirilir belli değildir. İşlerin tamamlanmasında tek kriter zamanaşımı süresidir. Bu durum ise işlerin yığılmasına neden olduğu gibi aynı işin her personelde farklı farklı sürede tamamlanmasına yol açmaktadır.
- Performans ölçümlemesi yöntemleri uygulanmamaktadır. Bu ise personelin iç kontrole tabi tutulmaması sonucunu doğurmaktadır. Performans ölçümleme yöntemlerinin uygulanması beraberinde yüksek performansa ödül, düşük performansa ceza uygulamasının getirilmesini de zorunlu kılmaktadır.
- İş planlaması olmadığından yoğun ancak verimsiz işlerin fazlalığı personelin çalışma isteğini engellemektedir.
- Vergi dairelerinin fiziksel yapıları, aydınlatma, ısıtma, havalandırma ve serinletme gibi imkanlarının olmaması personelin motivasyonunu düşürmektedir.

- Bilgisayar vb. gibi zaruri gereksinimlerin yeterince karşılanamaması nedeniyle personelin bilgisayarlarda sıra ile işlemlerini yapmak durumunda olması ve bu durumda diğer personelin atıl durumda kalması.
- Sigara içme salonlarının olmaması, bu konuda süreye ilişkin standartların belirlenmeyişinden kaynaklanan zaman kayıpları.

Toplam kalite yönetimi uygulamasına geçilmesi durumunda her işin tanımlanması, personelin görev tanımlanması ve performans kriterleri ortaya konacaktır. Bu uygulamalar neticesinde hem sunulan hizmette kalitenin arttığı hem de daha önemlisi verimliliğin arttığı görülecektir.

Sizce bu dairede çalışanlar ne kadar verimli çalışmaktadırlar?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok verimli %6 - Verimli %22 - Orta düzeyde %46 - Fazla değil %14 - Oldukça az %12
--	--

d- Sicil ve Yükselme Koşullarının Objektifliği ve Gerçekçiliği; Performans Değerlendirmeleri

Personelin sicil ve yükselme şartları adil hale getirilmeli ve personelin başarısının ölçülmesinde performans kriterleri dikkate alınmalıdır. Günümüzde memurların performans değerlemesine yönelik uygulamalar, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre yapılmaktadır. Yönetmeliğin sicil raporu örneğinde yer alan sorular incelendiğinde, çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan iş tanımları, performans standartları ve personelin gerçekleştirdiği performans gibi objektif değerlendirme kriterlerinin bulunmadığı bunların yerine memurla ilgili olarak sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, iş heyecanı, anlatım yeteneği, intizam ve dikkat, tarafsızlık, disipline uyma, beşeri ilişkiler vb. gibi soyut niteliklerle ilgili soruların yer aldığı görülmektedir. Bu sorular ise etkinlik ve verimliliği ölçmek yerine çalışanın subjektif değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle önceden belirlenmiş iş tanımlarının yapılması, hangi işin nerede, ne zaman, ne kadar sürede kimin tarafından yapılacağı tespit edilmelidir. Performans değerleri bütün çalışanlar için ulaşılabilir ve gerçekçi olmalı, teşvik programları disiplin uygulamalarının önüne alınmalıdır.⁶⁰

⁶⁰ Çalışanların performanslarını ölçmeye yönelik olarak Aydın ÇETİN (Maltepe Vergi Dairesi Müdürü) tarafından hazırlanan bir rapor ekte yer almaktadır.

Günümüzde performans değerlendirmelerini vazgeçilmez kılan şey, bir kuruluştaki işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçüsü olarak, o kuruluştaki çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmasıdır.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.

Performans değerlendirmesinin amacı;

- İş performansı hakkında bilgi edinmek,
- Çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.⁶¹

Türk Vergi İdaresinde de ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı ve işe alma kriterleri açısından performans kriterlerinin uygulanması kaçınılmazdır.

<p>Personelin yaptığı çalışmalar yükseltmelerine esas olmak üzere belli zamanlarda değerlendirilmekte midir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Her zaman %2 - Sık sık %2 - Belli dönemlerde %18 - Gereklikçe %17 - Değerlendirme yapılmıyor %61
--	--

Öte yandan taşrada Kaymakam, merkez atamalı memurlar için 1. derece, diğer memurlar için 2. derece sicil amiri durumundadır. Memurun hangi kuruluştaki ve hangi görev yaptığını dahi bilmeyen mülki amirlerin sicil vermelerinin doğru ve sağlıklı olması mümkün değildir. Sicil yetkisi zaman zaman vergi idaresinin işlerine müdahale edilmesine dahi neden olabilmektedir. Bu nedenle memuru en yakından tanıyan şef, müdür yardımcısı ve vergi dairesi müdüründe sicil notu verme işleminin tamamlanması ve bu işlemin de performansı ön plana çıkartan objektif kurallara bağlı olması gerekmektedir.

e- Maliye Sınıfının İhdas Edilmesi

Vergi dairesinde görev alan memurun işini layıkıyla yerine getirebilmesi için maliye, hukuk, muhasebe, ekonomi ve halka ilişkiler konularında eğitilmiş olması gerekir. Dolayısıyla, örneğin bir nüfus müdürlüğünde, halk eğitim merkezinde vb.

⁶¹ Margaret J.PALMER, Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti. İstanbul 1993, s.9,10

yerlerde çalışan bir memurla vergi dairesinde çalışan memuru ne görev ve sorumluluk ne de ücret yönünden aynı kategoride dikkate almak mümkündür. Ancak ne yazık ki personel rejimi açısından bu memurlar arasında belirgin bir ayırım bulunmamaktadır. Bu bağlamda, vergi idaresinin verdiği hizmeti Genel İdare Hizmetleri içinde saymak adil değildir. Bu meyanda, yıllardır dile getirilen hatta meclise dahi sunulup sonra geri çekilen “**MALİYE SINIFI**”nın mutlak surette oluşturulması gereklidir. Bu sınıfın oluşturulması ile vergicilik mesleğinde nitelik artacak ve insan odaklı toplam kalite yönetiminin uygulanması konusunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

Kurumunuzu başka kurumlarla karşılaştırdığınızda, çalışılacak yer olarak başkalarına tavsiye konusunda nasıl buluyorsunuz?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok gevşek %1 - En kötülerinden biri %24 - Çoğundan kötü %23 - Ötekiler gibi %22 - Çoğundan daha iyi %26 - En iyilerden biri %3
--	--

f- Kamu’da Uygulanan Sürekli İşsizlik Sigortası

Bir öğretim üyesinin yaptığı araştırma sonucunda ulaştığı “Türkiye’de başarısızlığı yüzünden işine son verilen memurun hemen hiç olmadığı” yönündeki doğru tespit de kamuda verimliliği düşüren bir başka etkidir. Sürekli iş garantisinin olması, personeli kendini geliştirme ve etkin şekilde çalışma duygusundan uzaklaştırmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yer alan cezaların da bu anlamda etkin olduğunu söylemek mümkün değildir. Diğer taraftan başarısız kişilerin diğer personele kötü örnek oldukları da bir başka gerçektir. Kamudaki mevcut uygulamayı bir nevi işsizlik sigortası konumundan çıkarmak için personel rejiminde değişiklik yapılması zorunludur.

g- Vergi Dairesi Personeli Açısından Kadro Sıkıntısı

Personelin motivasyonunu etkileyen ve kamu içinde hemen hemen sadece Maliye Bakanlığı’nda yaşanan kadro sıkıntısı mutlak surette çözümlenmelidir. 657 sayılı Yasa’da, personelin tahsil ve hizmet durumuna göre yükselebilecekleri kadro dereceleri ve kademeleri açıkça belirtilmiş olmasına rağmen, kadro sıkıntısı nedeniyle Maliye Bakanlığı’nda bu hükümler uygulanamamaktadır. Yüksek okul mezunu bir öğretmen, polis, imam-hatip 1. dereceye kadar yükselebilirken kadro sıkıntısı nedeniyle Maliye personeli mağdur duruma düşmektedir. Bu sorunun da personel

rejiminde yapılacak değişikliklerde dikkate alınması personelin performansını arttırmasını sağlayacak bir diğer etkidir.

h- Vergi Dairesinde Yönetici Konumundaki Personelin Seçimi ve Eğitimi

TKY'nin vergi idaresinde personel ve yönetim açısından etkin olarak uygulanabilmesi açısından amir konumunda olan kişilerin amirden ziyade bir lider gibi içinde buldukları kurumu idare etmeleri sağlanmalıdır. Bu çerçevede vergi dairesi müdürlerinin seçiminde oldukça titiz davranılması gerekmektedir. Vergi dairesi müdürlerini seçmek ve atama işlemlerini yapmak üzere "Gelir İdaresi Atama ve Denetleme Kurulu" gibi bir kurul oluşturulmalıdır.

Yönetici durumda bulunan müdür ve müdür yardımcılarının seçimlerinde kanun bilgilerinin yanı sıra, aktif yönetim ve planlama kabiliyeti, grup dinamiği sağlama, motivasyon yaratma gibi özelliklerin de aranması gerekmektedir. Risk almak istemeyen, yetkilerini dağıtmayan, güvensizlik duygusu hakim kişilerin yönetime getirilmemesi gerekir.

Sizce bir amir nasıl olmalı?	<ul style="list-style-type: none"> - Memurunu dinlemeli ve yapılması gerekeni söylemeli %91 - Memura dosyayı bırakmasını ve daha sonra gelmesini söylemeli %1 - Amir işi incelemeli ve memura halletmesini söylemeli %4 - Amir işlemin hallini memura bırakmalı %2 - Memura bir üst amirine götürmesini söylemeli %1
------------------------------	---

Bu anlamda yönetici konumunda olan vergi dairesi müdürlerinin eğitimi çok büyük önem arz etmektedir. Diğer eğitimlerle birlikte TKY'nin eğitim programları istenen olumlu sonucu sağlayabilecektir.

Amiriniz, işi planlama, örgütlenme ve sonucu izleme bakımından ne ölçüde başarılıdır?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok başarılı %18 - Oldukça başarılı %35 - Orta düzeyde %33 - Oldukça az başarılı %8 - Hiç başarılı değil %6
---	---

Örgütlenme bölümünde vergi daireleri açısından yaptığımız ayırıma paralel olarak performans ve başarı ölçüsü dikkate alınarak tıpkı emniyet müdürlerinde olduğu gibi birinci, ikinci, üçüncü sınıf müdür düzeyi belirlenip, ücret ayırımına gidilmelidir.

İş başındayken, daha fazla işi çıkarmanız için normalin üstünde herhangi bir baskı yapıyor mu?	<ul style="list-style-type: none"> - Büyük ölçüde %16 - Oldukça fazla %19 - Şöyle böyle %26 - Çok seyrek %17 - Hiç ya da çok az %22
--	--

ı- Yerel Personelden Kaynaklanan Sorunlar

Küçük yörelerde çalışmakta olan vergi dairesi personelinin yerel (mahalli) memur olması nedeniyle karşılaşılabilen sorunların ve güçlüklerin aşılabilmesive bunun yanında yapılan işlemlerde aksama ve suistimale meydan verilmemesi için, mahallinde çalışan personelinde yer değiştirme yönetmeliğine tabi tutulması gerekmektedir.

En azından Defterdarlıklar bünyesinde bu mahalli personelin il içinde yer değiştirme işlemleri yapılmalıdır. Buna ilişkin bir yönetmelik düzenlenmesi durumunda il içi atamalarda oldukça etkin olan dış etkenlerin de fonksiyonları azalacak ve hatta sona erecektir. Böylece yerel personelin de etkin kullanılmasına olanak sağlanmış olacaktır.

j- Vergi Dairesi Müdürünün Görev ve Yetkileri Belirlenirken Yöneticilik Fonksiyonunun Ön Plana Çıkarılması

Vergi dairesi müdürü, yoklama memuru, daktilograf gibi kadrolarda bulunan memurları istediği kadro ve görevde çalıştırabildiği halde mükeffel memur olarak atanan veznedar, icra memuru, tahsildar gibi memurların bu kadroların dışında başka bir yerde görevlendirilememesi idarenin etkinliğini azaltmaktadır.

Vergi Dairesi Müdürü bu kadrolarda görev yapan kişileri kendisi atayabilmeli, vergi dairesinde personel istihdamı konusunda gerekli düzenlemeyi tek başına yapabilmelidir.

Daire amirinizi bir cümle ile tanımlamanız istense nasıl tanımlarsınız?	<ul style="list-style-type: none"> - Otokratik; tüm yetkileri sadece kendisinde toplayan ve işlerin yapılmasında bizlerin fikirlerini almayan %18 - Bürokratik; işlerin yapılmasında sadece yazılı kuralları dikkate alan, personelin yapısını ve işin gerçek durumunu dikkate almayan %27 - Demokratik; işlerin yapılmasında kişi olarak bizlerin fikirlerini alan ve bir ekip olarak çalışmayı teşvik eden, performansımızı artırmak için bizlerle sürekli diyalog içinde bulunan %50
---	--

- Boş bırakanlar %5

k- Başarılı Personelin Ödüllendirilmesi

Başarının cezadan değil ödüllendirmeden geçtiği unutulmamalı, başarılı personeli ödüllendirmekten kaçınılmamalıdır. Ancak 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yer alan bir maaş ikramiye etkin bir ödüllendirme şekli değildir. Özveriyle çalışan personelin maddi ve manevi başka ödüllerle ödüllendirilmesi personelin motivasyonunu arttıracaktır. Örneğin “ayın personeli vb.” gibi uygulamalar.

Dairenizde daha başarılı performans gösterenler, göstermeyenlerden ayırt edilmekte midir?

- Evet %24 - Hayır %76

Personelin motivasyonunu arttırmak ve kurum kültürünü pekiştirmek amacıyla Gelir İdaresini Geliştirme Fonundan evlenme, doğum, sünnet, emeklilik, ölüm vb. gibi durumlarda maddi katkı sağlanmalıdır.

l- Eşit İşe Eşit Ücret

VEDOP kapsamına alınan vergi dairelerinde memurların tamamına yakın bir kısmı, gerek daire içi işlemleri gerekse mükellefe karşı görevleri bilgisayarla yerine getirmeye başlamışlardır. Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmenliği kadrosu adı verilen ve diğer memurlardan daha fazla ücret alınmasına olanak sağlayan kadronun bazı memurlara verilmiş olması diğer memurlarda olumsuz bir etki yaratmıştır. Bu hususun da giderilmesi personel arasındaki huzursuzluğu ortadan kaldıracaktır.

Öte yandan memur-şef, şef-müdür yardımcısı, müdür yardımcısı-müdür arasında pek fazla ücret farkı olmayıp, personele yükselmeyi özendirici ücret politikası uygulanmalıdır.

m- Vergi İdaresinde “İNSAN” Unsuruna Önem Verilmesi

TKY'nin temelinde insan unsuru yatmaktadır. Sadece fiziksel ortamın iyileştirilmesi, işlemlerin bilgisayar ortamında yapılmasının sağlanması gelişme için tek başına yeterli unsur değildir. Bunlarla birlikte hatta daha da öncelikli olarak insan unsuruna önem verilmesi gerekmektedir. İnsan unsuruna önem verilmesi ise bilimsel yöntemlerle onun maddi ve manevi gelişime katkı sağlayacak eğitim vb. gibi çalışmaların yapılması ile sağlanabilir. Bu açıdan baktığımızda vergi dairesi

personelinin belirli mesleki ve ahlaki değerler ile yeteneğe sahip olması gerektiğini söylemek mümkündür. Ancak günümüzün personel uygulamasında bu konulara yeterince dikkat edildiği söylenemez.

Personelin haklarını ve ödevlerini düzenleyen kurallar yönetimce tam olarak uygulanmakta mıdır?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok sıkı %5 - Oldukça sıkı %19 - Ne sıkı ne gevşek %54 - Oldukça gevşek %21
---	--

TKY'nin de temelinde yer alan insan kaynakları biriminin gelir idaresinde kurulması gereklidir. Hizmet üreten kurumların en önemli kaynağı olan insanın belirli vasıfta ve yeterlilikte olması, beklenen hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Kurulacak insan kaynakları birimi ile insan kaynağının planlaması, hizmet üretim sürecinin başlangıcında yapılmış olacaktır.

Biriminizdeki önemli kararların alınmasında yanda yazılı olan yollardan hangisi izlenmektedir?	<ul style="list-style-type: none"> - Amir hemen hemen hiç kimseye danışmadan tek başına karar verir %23 - Amir, birimdeki diğer kişilerin görüşlerini aldıktan sonra kendisi son kararı verir %25 - Bazı önemli kararlar amir tarafından bazılarıysa birimdeki diğer alt düzey yöneticiler tarafından verilir %30 - Birimdeki görevliler genellikle bir araya gelerek sorunu tartışır ve bir çözüm yolu üzerinde anlaşır%15 - Boş bırakılan %7
--	---

n- Maddi Motivatörlerin Yanısıra Manevi Motivatörlerin de Uygulanması

Vergi idaresi personelinin maddi yönden durumunun düzeltilmesinin yanında, Gelir İdaresinin üst biriminde olan yöneticilerin, alt kademede görev yapan personele kadar tüm çalışanları manevi yönden desteklemelerinin de onları motive edeceği kanısındayız. Mevcut iş yükünün yoğunluğunda insanların önemsendiklerini bilmeleri, kişilerin motivasyonunu arttıracak gibi sonuçta vergi idaresinin etkinliğini de arttıracaktır. Personel problemine bu açıdan baktığımızda bazı vergi dairelerinden gelen psikolojik destek gereksinimlerinin de üzerinde düşünülmesi gerektiği kanısındayız.

Belirli zamanlardaki iş yoğunluğuna karşı personelin performansını artıracak	<ul style="list-style-type: none"> 1- Ek ücretle destekleme 2- Tam bir iş bölümü
--	--

önlemleri önem sırasına göre sıralayınız	3- Yüksek motivasyon 4- Personel takviyesi 5- Sıkı denetim ve baskı
Amiriniz, personeli elden geldiğince çaba göstermeleri ve arada iyi bir çalışma yapmaları için teşvik etme, iyi iş yapanı takdir etme vb. yönlerden ne derecede başarılıdır?	- Çok başarılı %10 - Oldukça başarılı %27 - Şöyle böyle %33 - Oldukça az %14 - Hiç başarılı değil %15

TKY uygulamasında personelde işgücü fikrinin oluşturulması için şu faktörler sağlanmalıdır:

- 1- Amaç birliği,
- 2- İş gücünün (insan kaynaklarının) eğitimi,
- 3- Yönetim anlayışının geliştirilmesi, iyileştirilmesi,
 - a) İşi benimseme,
 - b) Samimi iletişim ortamı,
 - c) Terfi ve ödüller,
- 4- Psikolojik tatmin ve monotonluktan kurtulma.⁶²

o- Personel Konusundaki Diğer Öneriler

- Başarı rekabet ile gelir. Personel arasında gerekli rekabet ortamı sağlanırsa daha etkili görevlere gelebilmek için personel daha iyi çalışacak ve mevzuatı daha yakından takip edecektir. Bu da yeterli personelin istihdamı ile gerçekleşebilir.

- Kamu kesiminde oluşan ücret dengeleri yapısal bir çerçevede eşitlik ilkelerine uygun oluşturulmalıdır. Sendikal haklar tüm çalışanlarımızı kapsayacak şekilde ve herhangi bir ayırılmaya olanak tanımayacak bir güvenceyle sağlanmalıdır.

- Bölgeler halinde belirlenmiş olan il ve ilçelerin ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutularak, azami ve asgari hizmet süreleri gerçekçi bir şekilde yeniden oluşturulmalıdır. Buna bağlı olarak, atamalarda bu kriterler objektif olarak değerlendirilmelidir. 5. bölge olarak değerlendirilen il ve ilçelerde görev yapan idari kadroda hizmet üretme gayreti içindeki çalışanlarımızın moral açıdan desteklenebilmesi için atamalarda bu bölge çalışanlarının tercihen değerlendirilmeleri ve bu bölgeye vekaleten atanacak personel ile açığın kapatılması sağlanmalıdır.

p- Personelin Eğitimi

Günümüz dünyasında en iyi yatırım, insana yapılan yatırımdır. Bugün gelişmiş ülkelerin en büyük yatırımı, kendi insanların bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmaya yönelik olan eğitim yatırımlarıdır. Bu çerçevede vergi dairelerinde sunulan hizmetin etkinliğinde ve kalitesinde personelin niteliği büyük önem arz etmektedir. Personelde yüksek nitelik ise, mesleğe kabulden başlayarak ancak titiz bir seçim ve meslek içi eğitimle sağlanabilir.

İşe başladıktan sonra vergi dairesi personelinin aldığı ortalama eğitim süresi

3.4 AY

TKY çerçevesinde vergi dairesi personeline verilecek olan eğitim hem mesleki eğitim hem de kalite eğitimi olmalıdır.

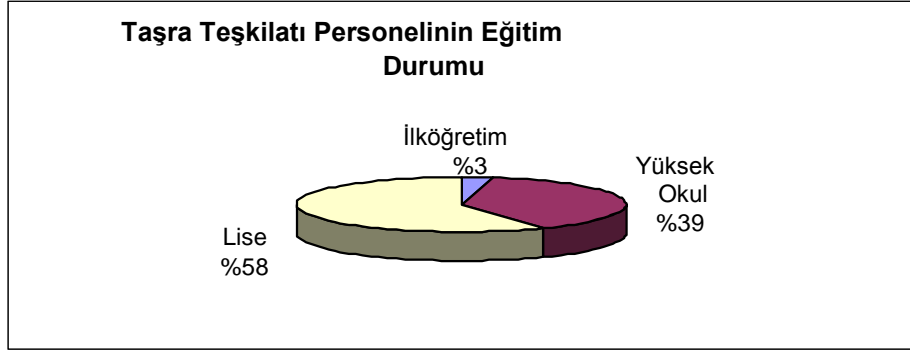
Mesainin belirli bir süresi mutlak surette eğitime ayrılmalıdır. Kamu yönetiminde yapılan araştırmalarda personelin %85'lik bir kısmının hiç bir eğitim almadan mesleğe başladığı tespit olunmuştur. Gerçi Maliye Bakanlığı'nın eğitim konusuna verdiği önem diğer kurumlara göre oldukça fazladır. Ancak yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bağlamda TKY'nin sürekli eğitim ilkesinin vergi dairelerine uygulanması durumunda vergi dairesi personelinin niteliği artacak sonuçta da sunduğu hizmetin kalitesi artacaktır.

Verilen eğitimler işi en iyi şekilde yapmak için ne kadar yeterlidir?

- Çok fazla %2
- Fazla %3
- Yeteri kadar %29
- Oldukça az %44
- Çok az %21

Personelin kendi kendini eğitebilmesi ve bilgilerini güncel tutabilmesi için mevzuata yönelik her türlü yayının vergi dairesinin personelinin tamamına gönderilmesi sağlanmalıdır.

⁶² Esmeray ALACADAĞLI, Hikmet YAVUZYİĞİT, "Bürokratik Kültürümüz ve TKY Felsefesinin Uygulanabilirliği", Kamu Yönetiminde Kalite, I.Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998, s.110



Esas itibariyle personel ve personel eğitimi konusunda 1945 yılından beri başarıyla uygulanan ve olumlu sonuçları ortada olan Hesap Uzmanları Kurulu personel politikasının TKY uygulamalarında örnek bir model olacağı kanısındayız.

r- Meslek İçi Eğitimin Yetersizliği

Yürürlükte olan personel yönergelerine göre, her yıl belli bir sayının altında olmamak koşulu ile personele hizmet içi eğitim verilmesi öngörülmüştür.

Ancak eleman sayısı yeterli olmadığından her yıl genelde aynı elemanlar hizmet içi eğitime ayrılmaktadır. Pek çok vergi dairesinde eğitime ayrılan personel, dairede olmadığı zaman eksikliği hissedilmeyecek olanlar arasından seçilmektedir. Bu durum ise eğitimin kalitesini ve eğitimden beklenen sonucu olumsuz yönde etkilemektedir.

Hizmet içi eğitim programlarının periyodik olarak tekrarlanmasının iş veriminiz üzerindeki katkısı sizce ne olur?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok fazla olur %22 - Oldukça fazla olur %44 - Fark etmez %21 - Az olur %13 - Çok az olur %0
---	---

Öte yandan eğitici konumunda olan personelin seçimi ve eğitimi de personelin eğitimi kadar önem arzeden bir konudur. Uygulamada, tıpkı eğitim alacak personelin seçimi gibi eğitimi verecek olan personelin seçiminde de gereken özenin gösterildiğini söylemek mümkün değildir.

Eğitim müdürlüğü bünyesinde verilen seminerlerde eğitimcilerin mesleki bilgileri ve bu bilginin aktarılması konusundaki formasyonları yeterli midir?	<ul style="list-style-type: none"> - Oldukça yeterlidir %4 - Yeterlidir %50 - Yetersizdir %46
--	--

Bu bağlamda personele verilecek eğitimi pratik (iş başında) ve teorik (kurs şeklinde) eğitim şeklinde planlamak ve uygulamak gerekir. Eğitim merkezlerinde sanal vergi daireleri oluşturarak personelin mevzuat, uygulama ve bilgisayar eğitimleri uygulamalı olarak verilmelidir. Eğitimi teşvik edici yöntemlerle (sertifika, bir maaş ikramiye, atama ve yükselme sınavları için ilave puan vs.) personeli sürekli bilgisini güncel tutmaya teşvik etmek gerekmektedir.

Dairenizde VEDOP uygulanmakta ise bilgisayar kullanımı ve VEDOP konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?	- Evet, eğitim aldım %49 - Hayır, eğitim almadım %51
Eğitim alan personelin %52'si sadece 15 gün süre ile eğitim almıştır.	

Personel eğitimi vergi dairesi müdüründen başlamak üzere memura kadar tüm personeli kapsamalıdır. Bu çerçevede yapılması gerekenleri kısaca şöyle sıralamak mümkündür :

- Memurlar gerek aday memur iken gerekse adaylıkları kalktıktan sonra zorunlu hizmet içi eğitime tabi tutulmalı, mevzuat konusunda yeterli bilgiye sahip olarak hizmetlerini sürdürmelidirler.
- Vergi dairelerine atanacak memurlar memuriyete başlamadan önce en az 6 aylık bir eğitime tabi tutulmalı, mevzuatla ilgili bilgilerle donatılmalıdır.
- Vergi dairelerinde hizmete atandıktan sonra hizmet içi eğitime alınacak memurlar, çalıştığı ilden başka bir ilde hizmet içi eğitime alınmalıdır. Çalıştığı dairede hizmet içi eğitime alınan memurun dairedeki görevini günlük işlerini takip etmesi gerektiğinden eğitime gerekli şekilde uyum sağlayamamakta dolayısıyla eğitim olumlu sonuç vermemektedir.
- Hizmet içi eğitim planlamaları yapılırken zamanlama açısından vergi dairesi müdürlerinin görüşlerine de başvurulmalıdır. Hizmet içi eğitimde eğitici/öğretici olarak mevzuata hakim, uygulamada yetişmiş Bakanlık personelinin görevlendirilmesi uygulama birliği açısından daha yararlı olacaktır.

Diğer taraftan vergi dairesinde görevlendirilecek personelin mutlak surette üniversitelerin Siyasal Bilgiler, İ.İ.B.F. ve Hukuk Fakültelerinden mezun olanlar arasından seçilmesi ve teşkilata çok sayıda nitelikli personel kazandıran Maliye Liseleri'nin sistem içine yer almaları mutlaka sağlanmalıdır.

Görmüş olduğunuz öğrenimin niteliği böyle bir görevi yapmada kolaylıklar sağlamakta mıdır?	<ul style="list-style-type: none"> - İşimi çok kolaylaştırmaktadır %11 - İşimi kolaylaştırmaktadır %32 - Pek fark etmedi %29 - İşimle hiçbir ilgisi yoktur %28
--	--

Sonuç olarak, kalite eğitimle başlar ve eğitimle devam eder. Bu nedenle de insan odaklı TKY'nin uygulanmasında eğitim çok büyük önem arz etmektedir.

s- Meslek İlkeleri'ne İlişkin Bir Örnek : A.B.D Kamu Yönetimi Topluluğu'nun Ahlak Bildirgesi⁶³

Personelle ilgili bir başka konu olarak ülkemizin kamu yönetiminde geçerli olan yemin vb. gibi meslek ilkeleri ile gelişmiş ülkelerdeki benzeri ilkelerin karşılaştırmasını okuyucuların dikkatine sunmak istiyoruz. Örneğin A.B.D.'nde kamu yönetimi topluluğunun ahlak bildirgesi incelendiğinde soyut ifadeler yerine somut belirlemelerin yer aldığı görülmektedir. Aşağıda tam metni yer alan bildirgenin benzerlerinin ülkemiz kamu yönetiminde uygulanmasını sağlamak da merkezi idarenin öncelikli görevleri arasında yer almalıdır.

Bizler, Amerikan Kamu Yönetimi Topluluğunun üyeleri olarak aşağıdaki ahlaki değerlere bağlı olmaya söz veriyoruz:

1. Vatandaşın kamu kurumlarına olan inancını ve güvenini tesis etmek için yapacağımız tüm devlet işlerinde yüksek standartta şahsi dürüstlük, samimilik ve metanete sahip olduğumuzu ortaya koyacağız.
2. Halka hizmet etmenin herhangi bir kişiye hizmet etmekten ayırdedici özellikte olduğunu kabul ederek, halka sevgi, saygı ve ilgi ile hizmet edeceğiz.

⁶³ American Society for Public Administration, Code of Ethics and Implementation Guidelines, Washington DC.,1988 (Amerikan Kamu Yönetim Topluluğu Ahlak Bildirgesini 1985 yılında kabul etmiştir. Bu metin Prof.Dr.Coşkun Can AKTAN'ın **Değişim ve Yeni Global Yönetim** (MESS Yayınları) alınmıştır.

3. Kamu hizmetlerinde mükemmellik için çabalayacağız ve kamu yönetimine katılarak hizmet etmeyi arzulayanlara örnek olacak ve onları teşvik edeceğiz.
4. Çalıştığımız organizasyona ve organizasyondaki görevlerimize pozitif bir yaklaşım içerisinde olacağız; açık iletişimi, yaratıcılığı, merhameti; kendini hizmete ve göreve adanmak olarak destekleyeceğiz.
5. Resmi görevlerimizi yerine getirirken uygun olmayan çıkarlar peşinde olmadığımızın bilinci içerisinde hizmet edeceğiz.
6. Resmi görevlerimizi yerine getirirken görev ve hizmetimizle bağdaşmayacak faaliyetlerden ve çıkarlardan kaçınacağız.
7. Resmi görevlerimizi yerine getirirken sahip olduğumuz ve ulaşabildiğimiz ayrıcalıklı bilgiyi koruyacağız ve çıkarlardan kaçınacağız.
8. Kamu yararını geliştirmek için sahip olduğumuz karar verme, uygulama ve takdir yetkisini hukuk kuralları içerisinde yürüteceğiz.
9. Organizasyondaki hadiseleri ve sorunları ortaya koymayı şahsi bir sorumluluk olarak kabul edeceğiz ve kamu hizmetlerini profesyonel bilgi ve beceri, adalet, tarafsızlık ve etkinlik ilkeleri doğrultusunda sürdüreceğiz.
10. Kamu yönetiminde liyakat sistemini destekleyeceğiz, geliştireceğiz ve uygulayacağız; işe almada, eleman tercihi ve kaliteli kişilerin yetiştirilmesinde fırsat eşitliğini destekleyecek ve uygulayacağız.
11. Kamu yönetiminde kaynakların kötü kullanımı, sahtekarlığı ve her türde illegal ayrımcılığı ortadan kaldıracacağız; kamu yönetimindeki yanlışlıkları, kötü yönetimi, sahtekarlıkları ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak için mücadele eden meslektaşlarımız zor durumda olduğunda onları destekleyeceğiz.
12. Sahip olduğumuzu federal ve eyalet anayasalarını, kamu kurumları, çalışanlar ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri tanımlayan yasaları koruyacağız ve saygı göstereceğiz, gerekli olduğunda değişiklikler yaparak anayasa ve yasalarımızı daha da geliştirme konusunda çaba göstereceğiz.

2- Elektronik Donanım

Vergi dairelerinde TKY'ni uygulayabilmemizin birinci koşulu insana yapılması gereken yatırım ise ikinci koşulu ise elektronik donanım alanında yapılması gereken yatırımlardır.

Bugün bir ilçede muhasebecilik yapan bir kişi dahi bütün işlemlerini bilgisayar ile yaparken vergi dairelerimiz yeni yeni Vergi Dairesi Tam Otomasyon Projesi (VEDOP) kapsamında bilgisayara kavuşmaktadır. Şu an 141 vergi dairesinde uygulama alan bulan bu proje bugün için sadece büyük vergi dairelerini kapsamaktadır. Bilgisayar sistemlerinin vergi dairelerinin bir kısmında henüz uygulanmıyor olması veya kullanılan dairelerde de kapasitenin çok altında kullanılması işgücü kaybına neden olmakta ve sonuçta toplam maliyetin artmasına yol açmaktadır. Yapılması gereken en kısa sürede bağımlı ve bağımsız vergi dairelerinin tamamının otomasyona geçirilmesidir.

Vergi dairenizde kurulu bilgisayar donanımından ne kadar memnunsunuz?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok fazla %31 - Fazla %18 - Orta düzeyde %35 - Fazla değil %5 - Oldukça az %1
---	---

Tüm vergi dairelerinin otomasyona geçmesi olayına parasal açıdan bakılmasının doğru olmadığı kanısındayız. Güçlü bir vergi idaresi kurulabilmesi ve mükelleflerin bu idarenin etkinliği, güvenilirliği ve verimliliğine inanması ancak en kısa sürede tam otomasyona geçilmesiyle mümkün olabilecektir.

a- VEDOP Uygulamasından Kaynaklanan Sorunlar

Vergi dairelerinde uygulanmakta olan VEDOP'un en kısa sürede tüm vergi dairelerine yaygınlaştırılması ve projede var olan eksiklerinin bir an önce telafi edilmesinde büyük yarar vardır.

Proje, bir vergi dairesindeki iç işlemlerin organizasyonunu ve istatistiki verilerin kısa sürede alınması ile sınırlı kalmıştır. Oysa bankalarda olduğu gibi vergi daireleri arasında bilgi alışverişini kolaylaştıran bir yapıda olması daha faydalı olacaktır. Hatta tek bir merkeze bağlı bir intranet şeklinde yapılan yazılım ile yazışmalar dijital ortamda daha çabuk yapılabilir.

Diğer taraftan otomasyona geçen vergi dairelerinde de bilgisayar donanımının yetersiz olduğunu ve bu nedenle personel arasında sorunların yaşandığını da belirtmekte yarar görüyoruz.

VEDOP kapsamında ofis programlarının kullanım yetkisinin sadece şeflere verilmiş olması, yazışmaların ise çok sayıda yapılması nedeniyle işlerin zamanında bitirilmesi mümkün olmamaktadır.

Otomasyona geçen dairelerde otomasyon öncesi her bir mükellefle ilgili geçmiş tahakkuk bakiyelerinin sisteme yüklenmesine izin verilmemesi nedeniyle, servislerde otomasyon öncesi ve sonrası dönem kayıtları gibi ikili bir uygulamanın oluşumuna yol açılmıştır.

VEDOP uygulamasında vergilendirme ile ilgili bir takım konular yüzeysel geçilmiştir. Bu konularla ilgili merkez yardım masaları ise konuya yabancı kalmakta ve vergi dairelerinin VEDOP'tan kaynaklanan problemlerinin çözümü için uzun süre beklemektedirler.

Merkez yardım masalarında, önceki bilgisayar uygulamalarında olduğu gibi vergi mevzuatı konusunda eğitilmiş Bakanlık personelinin çalışması durumunda VEDOP projesinde yüzeysel geçilen ya da gözönünde bulundurulmayan konularda daha kısa sürede sonuç alınabileceği düşüncesindeyiz.

Vergi dairesi işlemlerini azaltılması ve hızlandırılması yönünden bilgisayardan beklenen katkı sizce yeterli mi?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok yeterli %5 - Oldukça yeterli %30 - Bilmiyorum %8 - Yetersiz %51 - Çok yetersiz %6
--	---

Vergi Dairelerinin tamamının VEDOP programı çerçevesinde gereksiz yazışma, belge düzeni ve arşivlemeden kurtarılması gerekmektedir. Bu nedenle;

a) Tüm vergi dairelerinde beyanname ve bildirimlerin optik okuyucular vasıtasıyla alınması,

b) Vergi daireleri arasında yapılması gereken çapraz denetim ve karşıt inceleme çalışmalarının yazışmalar yolu ile değil de bilgisayar sistemi içerisinde kayıtlara doğrudan girilerek yapılmasının sağlanmasına olanak verecek bilgisayar yazılımları hazırlanmalıdır.

VEDOP uygulamalarının yaptığınız işe katkısı nedir?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok fazla %16 - Fazla %25 - Normal %27 - Katkısı azdır %7 - Katkısı yoktur %4 - Fikrim yok %21
---	---

Ayrıca vergi dairelerinin hala eksikliği duyulan telefon, fotokopi makinası, hesap makinası, faks, para sayma cihazı gibi cihazlarında eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir.

b- Beyannamelerin İnternette Gönderilebilmesi

Bugün batıda ortaya atılan “DİJİTAL DEVLET” kavramıyla devletin pek çok fonksiyonunun sanal aleme kaydığı ve devletin dijital devlet olarak faaliyet gösterdiği bir ortama geçiş sözkonusudur. Sözgelimi ABD’nde 2003 yılından itibaren bütün beyannamelerin internet aracılığıyla verilmesi planlanmaktadır. Bu durumda bize düşen, bu gidişe en kısa sürede ayak uydurmamızdır. Öte yandan kamu içinde bir proje geliştirilerek, birbirinden bilgi temin etmek durumunda olan kurumların bilgisayar ağı ile birbirlerine bağlanmaları temin edilerek bürokrasiye hakim olan kırtasiyeciliğin azaltılması sağlanmalıdır. Bu kapsamda ilk planda düşünülecek kurumlar, tapu müdürlükleri, trafik tescil müdürlükleri, bankalar, nüfus müdürlükleri, gümrük müdürlükleri...olmalıdır.

Bu çerçevede beyannamelerin internette alınmasının sağlanması, gayri menkul sermaye iradı nedeniyle beyanname veren mükellefler ile basit usulde vergilendirilen mükelleflere telefon ile beyanname verebilme imkanının getirilmesi bu kişilerin lüzumsuz yere vergi dairesine gelmelerini ortadan kaldıracaktır.

Bir başka önerimiz de vergi dairelerine verilen her türlü belgenin beyannameler de dahil optik okuyucular ile tarandıktan sonra mükellefe iade edilmesidir. Böylelikle her türlü mükellef belgesi ve bilgisi manyetik ortamda saklanmış olacaktır. Bugünkü uygulamaya baktığımızda belge mükelleften alınmakta, dosyasına konulmakta sonra o belge bir türlü bulunamamakta ve mükelleften tekrar tekrar aynı belge istenmektedir.

Bu bağlamda, mükellef dosyasının dijital ortamda oluşturulması idare ve mükellef açısından çok büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

c- Banka Ödemeleri

Elektronik donanımla ilgili bir sorun da bankalara yapılan ödemelerde ortaya çıkmaktadır. Vergilerin bankalara yatırılması mükellefler açısından bir kolaylık sağlamış ancak vergi daireleri açısından veznenin yükünün hafiflemesi dışında pek fazla kolaylık sağlamamıştır. Çünkü bankada yapılan ödemelere ait fişler teker teker vergi dairesinde yeniden elle mükellef hesaplarına işlenmektedir. Bankadaki memurun ya da vergi dairesindeki memurun bir hatası sonucunda, mükellefler ödemiş oldukları bir vergiyi ödememiş durumuna düşebilmektedirler. Bu çerçevede tahsilatların bilgisayar ortamında alınarak kayıtlara intikali vergi dairelerine hem hız hem de güvenilirlik kazandıracaktır.

d- Her Türlü Genel Tebliğ, Özelge vb.nin İnternet Ortamında Kamuoyuna Sunulması

Tebliğ ve iç genelge gibi vergiye yönelik açıklayıcı ve yön verici bilgilerin vergi dairelerine geç ulaşması veya kanunen tayin edilen sürelerin bitimine az bir süre kala gelmesi nedeniyle yapılan işlemlerde zorluk yaşanmakta ve mükellefe tatmin edici cevap verilememektedir. Bu tür açıklayıcı ve yönlendirici bilgilerin zamanında hazırlanması özellikle otomasyonlu vergi dairelerine bilgisayar vasıtasıyla ulaştırılması modern vergicilik anlayışına daha uygun bir uygulama olacaktır.

Diğer taraftan genel tebliğ, genelge, içgenelge ve muktezaların tamamı internet aracılığıyla kamuoyunun istifadesine sunulmalıdır.

Bilgisayar programları vergi kanunlarında yapılan değişikliklere zamanında ve yeterince uyum sağlamakta mıdır?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok yeterli %3 - Oldukça yeterli %27 - Bilmiyorum %18 - Yetersiz %46 - Çok yetersiz %6
--	--

e- Vergi Dairesine Yönelik Veri Tabanı

Sahte ve muhteviyatı itibarıyla yanıltıcı belge düzenlediği ve kullandığı tespit olunan mükellefler, belgelerini çaldırıldığını ya da kaybettiğini bildiren mükellefler ile tasdik yetkisi Bakanlıkça geri alınan Yeminli Mali Müşavirlere ait listeler de bilgisayar ortamında tüm vergi dairelerince takip edilebilmelidir. Bu bilgilerin kağıt ortamında takip edilmeye çalışılması zaman ve para kaybına yol açmasının yanısıra işlemlerin sağlıklı yapılmasına neden olmaktadır.

f- Özel Usulsüzlük ve Trafik Para Cezalarının Elektronik Cihazlarla Kesilmesi

Halen özel sektörde kamyonetlerle satış yapan plasiyer satış elemanlarında yer alan satılan malın faturasını kesen, bu faturaların otomatik olarak muhasebeye intikalini sağlayan cihazların bir benzerinin yoklama ve denetime çıkan elemanlara ve trafik polislerine verilmesi bu sayede cezaların bilgisayar ortamında kesilmesi ve hatasız bir şekilde ilgili vergi dairesine aktarılması durumunda işlemlerin kısa sürede ve doğru bir şekilde vergi dairesi kayıtlarına aktarılması mümkün olur kanısındayız.

3- Örgütlenme

Teknolojik gelişmeler çerçevesinde çok büyük değişikliklere uğrayarak gelişen ve büyüyen ekonomi dünyasının içerisinde kamu hizmet birimi olarak yer alan vergi dairelerinin çağdaş bir anlayış çerçevesinde kendisini yenilemesi gerektiği bugünkü sosyo-ekonomik ve kültürel şartlarda kaçınılmaz olmuştur.

Toplumun bütün kesimlerinin üzerine düşen görevlerden biri de zaman mefhumunun idraki içerisinde ve koşullara uygun biçimde kendini sürekli yenilemesi, gelişen, değişen mali mevzuata hukuki uyumu sağlamasıdır.

Kamu finansmanının en önemli kaynağı olan vergilerin toplanmasında ortaya çıkan sorunların giderilmesi, konuyu bir bütünlük içerisinde incelemekle mümkündür. Bir başka deyişle vergi mevzuatı ve uygulamaları, vergi idaresinin yapısı, vergi dairesi-vergi mükellefi arasındaki ilişkilerin irdelenmesi ve gelişmenin bu ilişkilerin tüm katmanlarında diğerlerine paralel olarak sağlanması ile vergi sorunları en aza indirgenebilir.

Bu bağlamda vergi idaresinin örgütlenmeye ilişkin olarak yaşadığı sorunlar ve bunların çözüm önerileri aşağıda yer almaktadır.

a- Vergi Dairelerinin Mükellef Sayılarında Bir Standart Olmaması

Vergi mükellefi ile doğrudan karşı karşıya olan vergi dairelerinin etkin çalışmasının sağlanması için her bir vergi dairesinin bağlı mükellef sayısı bir standarda bağlanmalıdır. Bu rakam bize göre azami 5.000 olmalıdır. Personel sayısı olarak da norm kadro uygulamasına geçilmelidir. Yani mükellef sayısına uygun personel sayısı belirlenmeli ve Bölge Müdürlükleri bu sayıyı sürekli takip etmeli ve

böylelikle vergi dairelerinde gizli işsizlik ya da eleman eksikliği gibi sonuçlar ortaya çıkmamalıdır.

Oysa bugün bir çok vergi dairesinde bu sayının çok üzerinde mükellefe ait işleme bakılmaktadır. Bu nedenle müdür ve müdür yardımcıları evrak havalesi ve imzası, memurlar ise sadece gelen evrakı dosyalamak ve yazışmaları yapmak dışında ciddi anlamda daha verimli alana zaman ayıracak fırsatı bulamamaktadırlar.

Etkin ve verimli bir vergi dairesi için 5.000 mükellef sayısı sizce yeterli midir?	- Çok fazladır %4 - Fazladır %13 - Yeterlidir %78 - Azdır %4 - Çok azdır %1
--	---

Diğer taraftan bağlı vergi dairesi konumundaki malmüdürlüklerinin vergi konusunun dışına alınarak bu yerlerde-ki çoğu küçük ilçelerdir- bağımsız vergi dairelerine bağlı şubeler açılmalıdır.

b- Gelir İdaresinin Mevcut Örgüt Yapısının Etkinlik ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Açıkça dile getirilmese de Defterdarlıklar ile Gelirler Bölge Müdürlükleri arasında bir çatışma yaşanmakta bu durum da vergi uygulamalarına olumsuz etki yapmaktadır.

Vergi dairelerinin idari yönden Valiliğe ve Defterdarlığa bağlı olmaları, bu birimlerin siyasi ve bürokratik baskıya maruz kalmalarına yol açmaktadır.

Gelir idaresinin yasaları etkin bir şekilde uygulayabilmesi için diğer ülkelerde olduğu gibi Gelir Müsteşarlığı ihdas edilmelidir. Etkin bir vergi idaresinin örgütlenmesinin aşağıdaki gibi olmasının uygun olacağı kanısındayız.



Vergi Dairesi Müdürlüğü

Bu örgüt şemasında siyasi otorite yani hükümet, genel politikayı belirleyecek, Gelir Müsteşarlığı ise bağımsız olarak bu politikayı uygulayacaktır. Bu suretle uygulamada mevcut hiyerarşik yapının yol açtığı bürokratik karmaşaya son verilmiş olacaktır. Vergi idaresinin bağımsız bir organizasyona sahip olması, idarenin seçilmiş ve yetkin personelle çalışmasına imkan sağlayacaktır.

Hedef kitle sayısı arttıkça, vergi dairelerinin hizmet kalitesi düşmektedir. Vergi dairelerinin yetki alanına sınırlama getirildiğinde vergi daireleri; mükelleflere uzak ve soğuk değil, hem fiziki hem de hizmet ve denetim olarak daha yakın, kendi içinde dinamik, dışarıda etkin, işlemleri zamanında yapan, çevresindeki olaylara anında müdahale edebilen hizmet birimi olacaktır.

Dikkat edilirse önerdiğimiz modelde vergi dairesi başkanlıkları ve vergi dairesi müdürlükleri Defterdarlık bünyesinden ayrılarak Gelirler Bölge Müdürlüğü'ne bağlanmaktadır. Diğer taraftan Bölge Müdürlüğü bünyesinde Gelir Müdürlüğü'nün oluşturulması, taşra teşkilatının Bakanlıkla olan yazışmalarının sayısını oldukça azaltacaktır.

Bölge Müdürlüğüne bağlanacak veya yeni ihdas edilecek müdürlüklerin; (örneğin; Bağımsız Vergi Dairesi Müdürlüğü, Gelir Müdürlüğü, Vergi Denetim ve Koordinasyon Müdürlüğü, İstihbarat İstatistik ve Planlama Müdürlüğü, İcra ve Satış Müdürlüğü) yapacakları çalışmalar sayesinde gelir idaresinin ilçe, il ve bölge teşkilatının hizmette etkinliğini ve kalitesini arttıracak, bir çok sorunun bölge düzeyinde çözüleceği düşünülmektedir. Vergi Denetmen ve yardımcısı, İstihbarat Uzmanı ve Yardımcısı ile Gelir Uzmanı ve Yardımcısı ünvanlı görevlilerin yukarıda sayılan müdürlüklerde görev yapmaları ve ileride müdürlük ünvanına talip olmaları halinde orta kademe yöneticiliğinde de rekabet ve beraberinde kalitenin gelişeceği düşünülmektedir.

Gelir idaresinin örgütlenme modelinin temel esaslarının şu ilkelerden oluşması durumunda verimli ve etkin bir idare yaratabilmek mümkün olacaktır:

- a) Üst yönetimin az sayıda, fakat genel konularda uzman personelden oluşması,
- b) Az sayıda yönetim basamağı,

- c) Hizmet üretim faaliyetlerinin örgütün alt düzeylerinde uyumlaştırılması.⁶⁴

İşlemlerin hızlandırılması amacıyla defterdarlığa veya merkez teşkilatına ait bazı yetkilerin vergi dairesine devredilmesi sizce;

- Çok gereklidir %41
- Oldukça gereklidir %45
- Fark etmez %10
- Gereksiz olur %4
- Çok gereksiz olur %0

c- Müdür, Müdür Yardımcısı ve Şeflerin Görev ve Yetkilerinin Sınırları

Her vergi dairesinde kendine özgü bir görev dağılımı vardır. Kimi görevler örneğin şeflerce yetkisiz olarak yapılmakta, yetkili kişi yapmış gibi imza atılmakta, kimi zaman da kişiler yetkili olduğu halde bu yetkilerini iş yoğunluğu vb. gibi nedenlerle kullanamamaktadırlar.

Vergi dairesinde yönetici konumunda olan müdür, müdür yardımcısı ve şeflerin yetkileri açık ve net olarak belirlenmelidir. Orta kademe yönetici konumunda olan müdür yardımcısı ve şeflerin görev, yetki ve sorumluklarının sınırları çizilerek artırılması sağlanmalıdır.

Vergi dairesi müdürlerinin görev ve yetkileri belirlenirken müdür bir yönetici olarak ele alınmalı, vergi kanunlarıyla verilen inceleme yapma, ihtilafli işler gibi konuların, bu konudaki ihtisas sahibi kişilerce vergi dairesinde yapılması sağlanmalıdır. Sonuçta müdürlük temsil, sevk ve idare birimi haline dönüşmelidir.

Modern yönetim biliminde çalışanlardan istenen verimi alabilmenin iki koşulu vardır. Bunlar; çalışanlara yetki vermek ve onları bu işi yapabilecekleri konusunda motive etmektir. Bu bağlamda müdür yardımcılarının, servis şeflerine fiilen yapmakta oldukları görevler, açık ve net bir görev tanımlaması yapmak suretiyle resmen verilmelidir. Bu şekilde onların yaptıkları işlerin resmi bir hüviyet kazanması sağlanırken iş dağılımında etkinlik sağlanacak ve yönetime katkıları artırılmış olacaktır.

Bu bağlamda işlem yönergeleri yeniden gözden geçirilmeli ve TKY'ne uygun bir işlem yönergesi yapılmalıdır.

⁶⁴ James L. HESKETT, Managing in the Service Economy, Harvard Business School Press, U.S.A, 1986, s.118-121

Halen yaptığım işle ilgili bir sorun çıkarsa;	<ul style="list-style-type: none"> - Kendi kendime çözerim %19 - Yakın çevremdeki bir arkadaşına sorarım %12 - İlgili şefe sorarım %47 - Müdür yardımcısına sorarım %16 - Müdüre sorarım %6
---	--

d- Vergi Dairesi, V.U.K.’daki Tanımından Kaynaklanan Fonksiyonlarını Yerine Getirememesi

Vergi dairesinin tanımı V.U.K.’nın 4. maddesinde “mükellefi tespit eden, vergi tarh eden, tahakkuk ettiren ve tahsil eden daire” şeklinde yapılmıştır. Oysa ki bugün vergi dairesinin tanımı uygulamada, mükellefin getirdiği beyannameyi alan, ödeme yaparsa bunu tahsil eden yer haline dönüşmüştür. Kısacası vergi daireleri mükellefi tespit ve tahsil fonksiyonlarını yerine getirememektedirler.

Vergi dairelerinin temel performans kriteri tahakkuk-tahsilat oranı olup bu oran vergi dairesinde sunulan hizmetin etkinliğini ve verimliliğini ölçmekten uzak bir ölçüttür. Tahakkuk tahsilat oranında başarı olarak kabul edilen yüksek oranlar, vergi dairesinin teslim aldığı beyannamelerdeki verginin ne kadarını tahsil edebildiği konusundaki başarısını gösterir. Oysa ki kayıtdışı ekonominin yaygın olduğu bir ortamda (bir görüşe göre %50’dir) mükellef beyanlarının tahsilat oranlarını başarı ölçütü olarak almak oldukça yanıltıcıdır. Bize göre bir vergi dairesinin gerçek başarısı kayıt dışı kalan beyanlarının azlığı ile doğru orantılıdır. Tersine bir bakış açısı, kendimizi yanıltmaktan başka bir sonuç doğurmayacaktır.

Vergi dairelerinin çevresine hakim olamadığı ve içine kapanık bir organizasyona büründüğünün en canlı örneklerinden biri geçen yıl İstanbul’da yaşanmıştır. Yaklaşık 3 ay boyunca yapılan denetimler sonucunda yaklaşık 60 bin kayıtsız mükellefin faaliyette bulunduğu tespit edilmiştir.

Vergi dairelerini bu içe kapanmışlıktan kurtarmanın yolu; vergi dairesini personel ve mükellef sayısı itibariyle belirli bir standarda bağlamak, yoklama faaliyetlerini arttırmak, yoklamayı yapacak kişileri bölge müdürlüğü nezdinde istihbarat merkezi şeklinde örgütlemek olacaktır. Bu anlamda piyasadan bilgi toplama ve ekonomik olayları kavramada Bakanlığımızda yer ala “istihbarat uzmanı” kadrosunda yer alan personelden yararlanmak gerektiği kanısındayız. İstihbarat ve yoklama konusundaki organizasyonların Bölge Müdürlüğü yerine vergi dairesinde

oluşturulmasının sakıncası bu işi yapan personelin kısa sürede yerleşmesi ve tanınması nedeniyle işini etkin bir şekilde yapamamasıdır.

Diğer taraftan vergi kimlik numarası uygulamasına geçilmiş olması nedeniyle de Sicil-yoklama servisinin sicil işlemleri yükü artmış, yoklama ise daha önemli hale gelmiştir. Vergi dairesinin bu işlemlerle ilgili etkinliğinin artırılması, işlemlerin daha sağlıklı yürütülebilmesi, maddi olayların zamanında tespit ve takibi, belge düzeninin tesisi ile ilgili işlemlerin neticelerinin değerlendirilmesi ve sicil servisinden tahakkuk servislerine doğru bilgilerin aktarılması için “Yoklama-denetim servisi” ile “Sicil İşlemleri Servisi”nin kurulmasının yararlı olacağı kanısındayız.

e- Tahsilat İle İlgili Sorunlar

Vergi dairelerinin mevcut kadrolarına bakıldığında diğer kadrolarda bir şişkinlik görülürken, tahsildar ve icra memurlarına ait kadroların az tutulduğu görülmektedir. Doğaldır ki bu dağılım da etkin bir tahsilat yapılmasını engellemektedir.

Öte yandan haczedilen menkul malların korunması ve satılması vergi daireleri için başlı başına bir sorun teşkil etmektedir. Vergi dairelerinin haczettikleri malları saklayacak depoları olmadığı gibi bunların satışında da istenilen amaca ulaşamamaktadır. Yapılan hacizler kimi zaman gerçek değerinden nakde çevrilememektedir.

Bölge Müdürlükleri nezdinde menkul mal depolarının kurulması, ve ihalenin Bölge Müdürlüğü’nce yapılması, ihalenin bölge müdürlüğüne bağlı tüm vergi dairelerince kamuya duyurulması, ilgili Bölge Müdürlüğünde satışı gerçekleştirilemeyen menkul malların diğer Bölge Müdürlüklerinde satılmasının mümkün hale getirilmesi bu sorunları çözecektir.

Diğer taraftan haciz için gidildiğinde sadece personel tarafından elle kaldırılabilir büyüklükteki taşınabilir malların haczi mümkün olmaktadır. Oysa bu servislerin kamyon, kamyonet, çekici gibi araçlar ile taşıyıcı insan gücüne ihtiyacı vardır. Bize göre, bu ihtiyaçların giderilmesi vergi dairesi bazında maliyetli olacağından vergi dairelerindeki kovuşturma bölümü kaldırılarak taşra teşkilatında İcra ve Satış Müdürlükleri kurulmalıdır. Bu Müdürlükler haczi gereken malların haczedilmesini, bunların depolanmasını, saklanmasını ve satılmasını gerçekleştirecektir. Böyle bir birimin kurulmuş olması kaynak açısından tasarruf

sağladığı gibi haczi sadece elle taşınabilir mallar için yapılan bir işlem olması durumundan çıkartacak ve cebri tahsilatın daha etkin olarak yapılması sonucunu doğuracaktır.

Bu anlamda icra için görevlendirilecek birimin özel güvenlik elemanlarının oluşturulması, bu birimin resmi kıyafetinin olması, memurların telsiz gibi haberleşme araçlarıyla donatılması gerekmektedir. Bugün icra memurlarının telsiz vb. haberleşme aracı bulunmamaktadır. Memurun herhangi bir olumsuzlukla karşılaşması durumunda bu durumu anında ilgili birimlere ve daireye bildirebildirme imkanı oldukça azdır.

Öte yandan hacizli malların satışına ilişkin olarak internette örneğin **“muzayede.gov.tr”** gibi bir web sayfası açarak satışın hem ülke çapında hem de ülke dışında duyurulmasını ve sonuçlandırılmasını sağlamak mümkün olabilir.

Eğer tahsilat vergi dairesi bünyesinden ayrılırsa vergi dairesinin diğer işlemlere ayıracağı zaman artacak, tahakkuk-tahsilat oranı baskısından da kurtulmuş olunacaktır.

Cebri tahsilat konusunda yaşanan bir sorun da haczedilen malların kaldırılması ve nakliyesinde yaşanmaktadır. Bakanlık bütçesinden “330 Taşıma Gideri” harcama kalemine ayrılan ödeneğin az olması haciz işlemlerinden beklenen sonucu sağlamamaktadır. Ödeneksizlik nedeniyle, araç temin edilememesi durumunda hacze giden memurlar, ancak kendisinin kaldırabileceği hafif eşyaları haczetmektedir ve bunun da hiç bir caydırıcılığı olmamaktadır. Bu anlamda ödeneklerin daha fazla ayrılması konusu büyük önem arz etmektedir.

Eğer mevcut uygulamada iyileştirme yapılması istenirse, personelin daha etkin ve verimli kullanılabilmesi amacıyla Takibat ve vezne servislerinin kaldırılarak, bütün memurların tahsilata yetkili kılınması da bir başka iyileştirme aracı olarak düşünülebilir. Kamu alacağının icra safhasına kadar olan işlemlerinin tahakkuk servisinde yürütülmesi hem personel hem de kaynak tasarrufu sağlayacağından mükellef hareketleri de çalışanlar tarafından sürekli izlenebilecektir.

f- Vergi Tahsilatı İşlemlerinin Vergi Dairesi Dışına Çıkarılması

Vergi daireleri mükellefi tespit eden, vergi tarh ve tahakkuk ettiren, tebliğ eden, vergi kayıp ve kaçacağını araştıran bir kurum olmalı, tahsilat işlemi vergi dairelerinin dışına çıkarılmalıdır. Bir son işlem olan verginin ödenmesi tüm bankalar ve özel finans kurumları aracılığıyla ve on-line yapılmalıdır. Vergi daireleri nezdinde

yaptığımız çalışmalar sonucunda tahsilatın vergi dairesi dışına alınmasının hem vergi dairesi çalışanları hem de mükelleflere oldukça büyük kolaylık sağlayacağı tespit edilmiştir.

g- Tarhiyat Sonrası Uzlaşma Komisyonlarının Fazlalığı ve Uzlaşma Müessesesinin Amacını Yitirmiş Olması

Tarhiyat Sonrası Uzlaşma Komisyonu olarak il uzlaşma komisyonu, ilçe uzlaşma komisyonu, vergi dairesi başkanlığı uzlaşma komisyonu ve merkezi uzlaşma komisyonu gibi dörtlü bir organizasyon mevcuttur. Esasen bir tek konu ile 4 ayrı uzlaşma komisyonun tayin edilmiş olması kaynak ve zaman israfından başka bir şey değildir. Diğer taraftan Uzlaşmanın uyuşmazlıkları ortadan kaldırma fonksiyonu gereğince işlememekte ve tamamen ceza indirimi müessesesi haline dönüşmüştür.

Uzlaşma ile ilgili zaman, personel ve kırtasiye israfını ortadan kaldırmak amacıyla V.U.K.'nun 376. maddesindeki cezalarda indirim müessesesi şimdiki uzlaşma sonuçlarına paralel olarak kaçakçılık cezaları hariç cezalar %10 oranında indirilir şeklinde düzenlenmelidir.

Mevcut uygulamada herhangi bir değişiklik yapılmaması durumunda, defterdarın veya vekalet edeceği kişinin başkanlığında gelir müdürü ile vergi dairesi müdüründen oluşan il uzlaşma komisyonunun kaldırılarak ilçe uzlaşma komisyonunda olduğu gibi, müstakil vergi dairesi müdürünün başkanlığında müdür tarafından belirlenen bir müdür yardımcısı ve şeften oluşan ilçe uzlaşma komisyonu ile aynı organizasyona dönüştürülmelidir.

Uzlaşma müessesesinden uyuşmazlıkların asgariye indirilmesi sonucunun sağlanabilmesi için uzlaşma komisyonunun farklı bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda önereceğimiz komisyonun teşkili şu şekilde olacaktır. Vergi mahkemesinin bir üyesinin başkanlığında vergi dairesi müdürü, TÜRMOB temsilcisi bir meslek mensubunun bulunduğu yeni bir oluşum uyuşmazlıkların idari aşamada çözümünü kolaylaştıracaktır.

h- Vergi Kanunlarında, Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde ve Vergi Daireleri İşlem Yönergelerinde Yer Alan Vergi Dairelerinin İş Yükünü Arttıran ve Sunulan Hizmetin Kalitesine Olumsuz Etkide Bulunan Maddeler

Vergi dairelerinde kaynak israfına ve verimsizliğe neden olan, rasyonellikten uzak kimi maddelerin ilgili mevzuattan ayıklanması ve mevzuatta da TKY felsefesinin hayat geçirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Tüm mevzuatın bu bakış açısıyla yeniden taranması ve uygulamanın rasyonel bir temele dayandırılması sağlanmalıdır.

ı- İdare ile Mükellefin Arasındaki Uyuşmazlıkların Çözümünde, Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlar

Çağdaş bir Devlet anlayışı açısından bakıldığında, vergi idaresi ile mükellef arasında uyuşmazlıkların en az seviyede olması arzu edilen bir olgudur. Ancak herhangi bir nedenle uyuşmazlıkların ortaya çıkması halinde ise bu uyuşmazlığın mümkün olan en kısa sürede ve hukuka uygun bir şekilde çözülmesi hem vatandaşın hem de vergi idaresinin lehine olan bir durumdur.

Ancak günümüzde uyuşmazlıkların pek çoğunun yönetsel yollarla değil yargısal yollarla çözümlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu durum ise uyuşmazlıkların yargı yolunda çözümlenmek istenmesi, vergi dairelerinin uyuşmazlık konuları ile ilgilenen birimlerinin fonksiyonlarını ön plana çıkarmaktadır.

Vergi idaresinin haklarının savunulması konusunda görevli olan Hazine Avukatlığı müessesesini bugünkü haliyle ihtiyacı karşılamaktan uzaktır. Avukatlık görevini yapan kişiler herhangi bir mali mevzuat üzerinde uzmanlaşmamakta bu nedenle de pek çok konuda Hazinesinin menfaati haleldar olmaktadır. Keza vergi yargısına intikal eden vergi uyuşmazlıklarına vergi dairesi müdürünün savunma hazırlaması, vergi dairesi müdürlerinin de mevcut iş yoğunluğu nedeniyle bu konuya eğilememeleri, sürekli Hazine aleyhine sonuçlar doğmasına yol açmaktadır. Bazı durumlarda usul hukuku bilgisinin eksikliği nedeniyle İdare aleyhine sonuçlar doğmaktadır. Örneğin vergi mahkemesi kararının zamanında temyiz edilmemesi belki de İdarenin haklı çıkacağı bir uyuşmazlığı, İdare aleyhine dönüştürebilmektedir.

Diğer taraftan V.U.K. ve İ.Y.U.K.'ndaki usule ilişkin hükümlerin vergi dairelerinde yeterince bilinmediği ya da dikkate alınmadığı da bilinen bir gerçektir. İdare hukununun temel kavramlarından olan "idari işlemlerin gerçekleşmesinde usulun

önce gelmesi” ilkesinin İdare tarafından dikkate alınmaması, milyarlarca liralık vergi kaybının ortaya konduğu olayların sırf usule ilişkin hükümlere dikkat edilmemesi nedeniyle Hazinesin nihai kaybına dönüşmesi durumuna uygulamada sıklıkla karşılaşılabilmektedir. Dolayısıyla İdarenin konuya vergici gözüyle bakmanın yanısıra hukukçu gözü ile bakması gerekmektedir.

Bu tür sorunların örgütsel anlamda çözülmesi için Hazine Avukatlarından belli bir bölümünün vergi avukatı şeklinde uzmanlaşmasına olanak sağlanması, vergi dairelerinde uyuşmazlıkların takibi için görevlendirilen ihtilafli işler servisinin vergi dairesi bünyesinden ayrılarak il bazında Muhakemat Müdürlüğü içinde örgütlenmelidir. Böylelikle yargı içtihatları tek elden takip edilmiş olacak, aynı konu hakkında her bir vergi dairesi farklı farklı yorum yapmak durumunda olmayacak, kaynakların kullanılmasında tasarruf sağlanacak ve daha da önemlisi vergi uyuşmazlıklarının çözümü konusunda uzmanlaşma sağlanmış olacaktır.

j- Vergi Dairelerinin Üst Makamla İletişimi Nedeniyle Ortaya Çıkan Sorunlar

Vergi dairelerinde, çözümü belli yöntemlere dayanmayan, bir defaya mahsus, olayına özgü, karmaşık yapılı, risk ve sorumluluk unsuru taşıyan birden fazla servis ve bölümü ilgilendiren sorunlar vardır. Bu sorunlar önceden kurallara bağlanmamış, yapısal olmayıp yani önceden planlanmamışlardır. Bu sorunlara ilişkin kararlar ise üst yönetici olan vergi dairesi müdürü tarafından verilir ya da bu görevlere ilişkin esasların belirlenmesi için konunun, bir üst makama iletilmesi gerekir.

Esasen üst makamlara başvurmanın sadece çaresiz kalındığı zamanlarda yapılması gerekirken uygulamada, zimmet ve teftiş gibi nedenlerden korunmak amacıyla, sorumluluk üstlenmeyip ve inisiyatif kullanmayıp hemen hemen her tür konunun üst birimlere intikal ettirildiği görülmektedir.

Bu nedenle, üst makamların pek çok konuda prensipleri ve sınırları belirlemesi, vergi dairelerini yetkilendirmesi, işlemlerin süratle yapılmasını dolayısıyla da işlerin birikmemesi sonucunu doğuracaktır.

k- Tüm İşlemlerin Tek Bir Merkezde Yani Müdürde Toplanması

Vergi dairesinde yürütülen işlemlerde risk ve sorumluluk unsuru ağır bastığından her işlem bir üst kademeye iletilmekte (alt-orta-üst) böylelikle önceden planlanmış işlemler üst yönetimde toplandığından tüm işler bir merkezde

düğümlenmektedir. Bunun sonucunda ise alt, orta ve üst yönetim kademelerinin fiilen teke indirgenmesi nedeni ile şu anda olduğu gibi vergi daireleri yönetilemez hale gelmektedir.

Oysa ki, Vergi Daireleri Kuruluş ve Görevleri Yönetmeliği ile vergi dairesi işlem yönergelerinde vergi dairesi müdürüne verilen görevlerin kademeli olarak dağıtılması halinde müdür; modern üst yönetimin gereği olan;

1- Koordinasyon görevini ifa etme, memur, şef ve müdür yardımcılar arasındaki ilişkiyi izleme ve geliştirme, kendi görüş ve deneyimlerini diğer kadrolara aktarma, buna göre karar alma,

2- Kendisi ile müdür yardımcılarını ve şefler hatta memurlar arasında sabit ve katı engelleri kaldırarak, bu kişilerle yakınlık ve iyi bir diyalog kurma, karar verme sürecini o denli hızlandırma ve kararın sağlıklı olma oranını yükseltme,

3- Engellerin ortadan kalkması ile daire sorunlarını çözüme alacağı destek sayesinde yeteneklerini arttırma, sorunlar ortaya çıkmadan önleme, telafisi mümkün olmayan safhaya gelmeden olası sonuçlara göre senaryolar hazırlama,

fonksiyonlarına sahip olabilecektir.

Öte yandan vergi dairesi müdürüne verilmiş olan gider saymanlığı görevinin de vergi dairesi müdüründen alınması vergi dairesi müdürünün iş yükünü hafifletecektir.

1- Vergi Dairesi Müdürünün Yönetim Sürecine Etkisi

Vergi dairesi üst yönetiminin, yönetim sürecinde etkili olmamasının bir nedeni de, Bakanlıkça vergi dairesi görevleri konusunda net bir analizin yapılarak standartların ve kriterlerin belirlenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Vergi dairesi yönetim sürecinin şu şekilde belirlenmesi mümkündür:

- Ana hedeflerin saptanması,
- Yardımcı hedeflerin saptanması,
- Bölüm ve servislerin örgütlenmesi,
- Uygulama,
- Değerlendirme,

- Koordinasyon,
- Kontrol (iç denetim).

Üst yönetimde risk ve sorumluluk aktarma şeklinde mevcut yönetim anlayışının saydığımız şekilde yeniden düzenlenmesi uygun olacaktır. Bu alanlarda vergi dairesi üst-orta ve alt düzeydeki yönetimine inisiyatif verilmesi etkinliği ve verimliliği arttıracaktır. Örneğin, çoğu iş ve işlemlerin hangi sürede yapılması gerektiği belirtilmemiş olup kriter olarak hep zamanaşımı süresi olan 5 yıl esas alınmıştır. Böyle bir yönetim sürecinde işlemlerin yapılması süresi otomatik olarak 5 yıl olarak belirlenmiş olmaktadır.

Bu bağlamda vergi dairelerinde yapılması düşünülen her tür reorganizasyon çalışmaları hem hiyerarşik hem de iş akış organizasyonu açısından ele alınmalıdır. Çünkü bu konuların tek başına ele alınmasının vergi dairelerindeki mevcut sorunları çözmeye yetmeyeceği açıktır.

Bir görevin yapılmasında, “bu görevi kim yapar?”, “neye dayanarak yapılır?” sorularının cevabını hiyerarşik organizasyonda; “nasıl yapılır?” sorusunun cevabını ise akış organizasyonunda bulmak mümkündür.

Bu çerçevede bir vergi dairesinin görevinin fonksiyonları hiyerarşik ve iş akış organizasyonuna göre;

- Görev yapısının analizi,
- Göreve dair iş ve işlemlerin sevk ve idaresi,
- Yürütülmesi,
- Görev esnasında gözetim yoluyla denetim (alt, orta, üst yöneticiler),
- Görev bittikten sonra denetim,

olarak gruplandırılabilir.

m- Vergi Dairesi Başkanlıklarının Görev Yetki ve Sorumlulukları

Vergi dairesi başkanlıklarının mevcut yapılanma içerisinde çok fazla etkin olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu yapılanmanın vergi dairesinde bir anlamda iki başlılığa yol açtığı da söylenebilir

Yapılması gereken, vergi dairesi başkanlıklarının görev yetki ve sorumluluklarının yeniden tayin edilmesidir. Büyük vergi dairelerinin tek bir başkanlık haline dönüştürülmesinin yanısıra birden fazla vergi dairesinin tek bir başkanlık altında birtleştirilmesi de düşünülebilecek bir alternatiftir.

Esas itibariyle vergi dairelerinin üst yapılanmasına öncelik vermek yerine vergi dairesinin iç organizasyonu ile ilgilenmek daha rasyonel bir davranış olacaktır. Çünkü vergi dairelerinin iyileştirilmesinde hedef konum vergi dairesinin bizatihi kendisi olmak durumundadır. Yönetim kademesinden başlamak üzere tüm personelin uzmanlaşması ve nitelikli personelin istihdamı üst yapılanmadan daha fazla sonuca tesir edecek bir olgudur. Vergi idaresinin temel hedefi, üst yönetimi ve denetimi güçlendirmenin yanı sıra icracı birimlerin güçlendirilmesi olmalıdır.

n- Vergi Daireleri “A Tipi”, “B Tipi”, “C Tipi” ve “D Tipi” Vergi Dairesi Şeklinde Örgütlenmesi

Uygulamada vergi dairelerinin büyüklüklerine göre bir sınıflandırılması sözkonusu değildir. Ülke genelinde il bazında yapılan ayırım yetersiz ve yanıltıcıdır. Mükellef sayısı, mükelleflerin ciroları ve aktif büyüklükleri dikkate alınarak vergi daireleri yeniden tasnife tabi tutulmalıdır. Uygulamada çok küçük bir vergi dairesinde görevli olan bir kişinin (müdür, müdür yardımcısı, şef ya da memur) çok büyük bir vergi dairesinde görevlendirilmesi mümkün olmaktadır. Oysa kişilerin kapasitesi, birikimleri ve yetenekleri bu vergi dairesinde çalışabilmek için yeterli olmayabilir. Bu nedenle vergi dairesi, yönetiminden personeline ve fiziksel yapılanmasına kadar her konu bu sınıflandırmaya dayandırılmalıdır. Böyle bir ayırımın yapılması durumunda personelden daha fazla verim alınacak ve personel, mesleki geleceği hakkında fikir sahibi olacaktır.

o- Merkez Teşkilatı ile Taşra Teşkilatı Arasındaki İletişim Kopukluğu

Bu başlıkta belirtmek istediğimiz husus merkezi idare ile taşra idaresi arasındaki fiziksel anlamdaki iletişim kopukluğu değildir. Hatta fiziksel anlamdaki iletişimin (bürokratik iletişim) oldukça fazla olduğu, idare ile ilişkisi olan herkesin malumudur. Bizim bu başlık altında bahsetmek istediğimiz işlevsel anlamdaki iletişimdir.

Ülkemizde hiç bir kamu örgütünde, sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin birlikte oluşturulması yönünde bir gelenek bulunmamaktadır. Bu da merkez ile

taşranın kopukluğunu Hakkari Vergi Dairesi ile Kuşadası Vergi Dairesini aynı örgütsel yapılandırma içine konulması sonucunu doğurmaktadır.

Bu anlamda TKY çerçevesinde yapılması gereken “TKY’nin bir işi en iyi bilen o işi yapandır” ilkesinden hareketle yerel teşkilata daha fazla inisiyatif verilmesi ve merkezi idarenin temel politikalarının belirlenmesinde yerel teşkilatın görüşünün alınması olmalıdır.

p- Vergi Daireleri Arasında Eşgüdümün Olmamasından Kaynaklanan Problemler

Vergi idaresi, mükelleflerin faaliyetlerini izleyebilme konusunda çaresiz kalabilmektedir. Bu durum işlerin fazlalığından olduğu kadar; vergi istihbarat arşivinin ve mükellef sicillerinin özenle hazırlanmamasından ve diğer kurumlarla eşgüdüm sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. Diğer kurumlarla eşgüdüm bir yana vergi daireleri arasında da eşgüdüm yoktur. Bazı durumlarda vergi yasalarının uygulanmasında dahi vergi daireleri arasında bir uyumdan söz etmek mümkün değildir. Bu çerçevede yapılması gereken, vergi daireleri arasında eşgüdümü sağlayacak tedbirler almaktır.

r- Vergi Dairelerindeki Mevcut İhtisaslaşmadan Kaynaklanan Sorunlar

Bilindiği üzere günümüzde vergi daireleri ulaştırma, dış ticaret, kurumlar vergisi gibi adlar altında ihtisas vergi dairelerine dönüştürülmektedir. Ancak vergi dairelerindeki mevcut ihtisaslaşma bize göre kaynak israfından başka hiç bir şeye neden olmamaktadır. Faaliyet alanı ne olursa olsun tüm mükellefler aynı vergi kanunlarını uygulamaktadırlar. Esasen bu uzmanlaşma şekli de günümüzün organizasyon yapısına ters düşmektedir. Uzmanlaşmanın sürekli ve süreksiz mükellefiyetler şeklinde yapılmasının daha uygun olacağı kanısındayız. Kısacası sözde ihtisaslaşma olsa da sorunlarda pek fazla değişiklik olmamaktadır.

Teknoloji imkanlarının geliştiği bir ortamda daha ileri seviyede bir başka çözüm önerisi de süreksiz vergiler için Türkiye genelinde tek bir vergi dairesi kurulması, işlemlerin bilgi işlem ortamında yapılması suretiyle Türkiye genelinde bu konudaki işlemlere bir standart ve hız kazandırılmasıdır. Örneğin günümüzde Motorlu Taşıtlar Vergisi ilişik kesme belgesini almak isteyen mükellef servis servis dolaştırılmaktadır. Halbuki bu kayıtlar tek vergi dairesi itibariyle tutulsa ve bankadaki

görevli personel bilgisayardan bu hususu izleyebilse, tek bir işlemle bu sonuç halledilmiş olacaktır.

s- Süreksiz Yükümlülüklerle İlişkin Tahsilatın İlgili Kurumlarca Tahsili

Süreksiz yükümlülüklerle ilişkin tahsilatlar işlemlerin yapıldığı birimler tarafından yapılmalıdır. Örneğin nüfus idarelerince verilen nüfus para cezalarının bu kurum tarafından tahsil edilmesi ve Ziraat Bankasındaki Hazine hesabına doğrudan yatırılması suretiyle vergi dairelerinde bu konuda oluşan yığılma ve işgücü kaybı ortadan kalkacaktır.

t- Takdir Komisyonunun Vergi Dairesi Müdürünün Başkanlığında Oluşması

Bilindiği üzere, takdir komisyonu illerde Defterdarın veya tevkil edeceği memurun başkanlığında kurulmaktadır. Takdire sevk edilen dosyaların işlemlerinin daha çabuk sonuçlandırılması ve bu konudaki çeşitli yazışmaların en aza indirilmesi için illerde vergi dairesi müdürünün başkanlığında doğrudan takdir komisyonu kurulmasına kanunen imkan tanınmalıdır. Matrah takdirine ilişkin işlemler incelemeye dayalı olarak yapılmalı, ücret, değer ve rayiç bedel vb. takdirlerinin ise Bölge Müdürlüklerine bağlanacak takdir komisyonlarında yapılması sağlanmalıdır.⁶⁵

u- Vergi İstihbarat Merkezi'nin Etkinliği

Beyan esasına dayalı sistemlerde vergi güvenlik müesseseleri ve vergi incelemeleri, mükelleflerin gerçek gelirlerinin vergilendirilmesinde oldukça büyük önem taşımaktadır.

Vergi Usul Kanunu'nun 148, 149 ve mükerrer 257. maddelerinin Maliye Bakanlığı'na verdiği yetkiye dayanarak, otokontrol müesseselerine ve vergi incelemelerine derinlik kazandırabilmek amacıyla 1989 yılında Gelirler Genel Müdürlüğü bünyesinde vergi istihbarat arşivi kurulmuştur.

Vergi İstihbarat Arşivi' (daha sonra yapılan yasal değişiklikle Vergi İstihbarat Merkezi'ne dönüştürülmüştür) nin oluşturulmasının temel amaçları şu başlıklar altında sıralanabilir:

- a- Vergi İstihbarat Arşivinde toplanan bilgilerle özellikle vergi kayıp ve kaçığına neden olan mükellefler daha kolayca tespit edilebilecektir.

- b- Vergi incelemesi yapan elemanlara sağlıklı bilgi akışı sağlamak suretiyle vergi inceleme ve denetiminin etkinliği arttırılacak ve incelemeler de hızlanacaktır.
- c- Vergisini tam ödeyen mükelleflerle ödemeyen mükellefler arasındaki haksız rekabet böylece büyük ölçüde giderilecektir.⁶⁶

Vergi İstihbarat Merkezi'nin vergi güvenliğini sağlamak hususunda iki türlü etkisi vardır:

- a- Gıyabında, bilgi toplandığını bilen mükellef, bu yüzden vergi ile ilgili muamelelerini gizlemek ve dolayısıyla vergi matrahını noksan beyan etmek gibi kanunsuz hareketlerden kaçınır. İstihbarat arşivinin asli prevantif fonksiyonu bu etkisinde ortaya çıkar.
- b- İstihbarat arşivi sayesinde, normal yollarla tespitine imkan bulunmayan gizli muamelelerin ve bunların sebebiyet verdikleri vergi kayıplarının meydana çıkarılması mümkün olur.

Ülkemizde gelir vergisi reformu yapılırken, yukarıdaki sebeplerle, istihbarat arşivi fikri ortaya atılmış ve Vergi Usul Kanunumuzdaki bu hususa ait hükümlerle, bu arşivin kurulması ve işletilmesi, prensip itibarıyla kabul edilmiştir.⁶⁷

ALAYBEK, gelir vergisi reformu sırasında ortaya çıkan vergi istihbarat arşivinin reformu hazırlayan kişilerin bir buluşu olduğunu ve Batı Devletlerinin hiç birinde, bu şekilde vergi istihbarat arşivine rastlanmadığını aynı eserinde ifade etmektedir. Örneğin ABD'nde ve bazı ülkelerde yer alan menkul sermaye iradı ve ücretler hakkında işverenlerin verdiği bilgilerin, mükelleflerin beyanları ile karşılaştırıldığı bürolar ile bizde düşünülen istihbarat arşivini karıştırmamak gerekmektedir.

Vergi İstihbarat Merkezi'nin ilk düşünülen şekli, bize göre de günümüzdeki organizasyonun yapısında temel teşkil etmelidir. Buna göre;

⁶⁵ Ayrıntılı açıklamalar ihtilaflı işler servisine ilişkin bölümde yer almaktadır.

⁶⁶ Sami KAZICI, "Vergi İstihbarat Arşivinin Amacı ve Uygulaması", **1992-1993 Hesap Uzmanları Kurulu Konferansları III**, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Yayın No:1993/327, s.68

⁶⁷ Ali ALAYBEK, **Organik Vergi Reformu**, Maliye Tetkik Kurulu Neşriyatı, No:1961-108, İstanbul Haziran 1957, Basım Damga Matbaası 1961, s.79

a- Arşivler, Bölge Müdürlüklerine bağlı olarak, yerel planda tesis edilmelidirler.

b- Mükellefler hakkında toplanacak gizli bilgi, normal tetkik raporlarında açıklanmayacak görüş ve kanaatlere ait özel notlar ve servet beyanı gibi bilgiler açılacak özel dosyalarda saklanmalıdır.

c- Yerel arşivler arasında irtibat tesis edilmek suretiyle, bunların ülke genelinde uyumlu bir şekilde çalışmaları temin edilmelidir.

ALAYBEK'in 1957 yılında dile getirdiği ve günümüzde fiilen yaşanan durumdan bir an önce vazgeçerek, vergi istihbarat merkezini bölgesel bazda bir örgüt haline getirmek gerekmektedir. ALAYBEK'in dile getirdiği uyarılar şu şekildedir:

“Kannatimizce, istihbarat arşivini, yukarıda arzettiğimiz şekil ve ölçülerin dışına çıkarak, merkezi ve büyük bir teşkilat tarzında bürokratize etmekten sureti kat'iyede kaçınılması lazımdır.

Hele istihbarat arşivini, iktisadi işletmelerin her gün tanzim ettikleri sayısız faturalardan birer nüshasının torbalar içinde gönderildiği, dökümlerin ve kayıtların yapıldığı, bu muamelelere ait fişlerin sonradan tekrar mahalli teşkilata tevzi edildiği bir servis haline getirilmesi, bugünün vergi murakebesi anlayışı, tekniği ve organizasyon metodları ile telifi mümkün olmayan ve fikrimizce tatbik kabiliyetinden de mahrum bulunan bir teşebbüs olur.”

Özetle Vergi İstihbarat Merkezi , mükelleflerde yer alan bilgilerin saklandığı bir birim değil, gizli olan vergisel olaylara açıklık getiren bilgilerin sistematik bir şekilde kullanıcıların istifadesine sunulduğu bir birim olmalıdır. Aksi takdirde bugünkü yapılanmayı istihbarat merkezi olarak değil bilgi arşiv merkezi olarak adlandırmak daha anlamlı olmaktadır.

v- Vergi İdaresinde Eksikliği Duyulan Halka İlişkiler Birimi

Mükelleflerin dert, şikayet ve bilgilendirme istekleri genellikle müdür ve müdür yardımcıları tarafından yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Yöneticilerin iş yüklerinin çokluğu bu görevlerini layıkıyla yerine getirmelerini imkansız kılmaktadır. Vergi mükelleflerine daha yakın, daha iyi ortamda, daha yetkili ve geçerli yol ve yön gösterecek birimlerin oluşturulması hizmet standardı ve kalitesi açısından faydalı olacaktır. Zaman zaman vergi dairelerinde kurulan vergi danışma büroları iyi neticeler

vermektedir. Bu nedenle halkla ilişkilerin örgütsel bir birim olarak vergi dairelerinde oluşturulmasında yarar vardır.

Kurulması önerilen halkla ilişkiler biriminin amaçlarını şu şekilde belirlemek mümkündür:

- Mükellefleri vergi mevzuatı konusunda bilgilendirmek ve yönlendirmek,
- Vergi bilincini oluşturmak,
- Mükelleflerle ilişkileri sağlıklı bir yapıya kavuşturmak,
- İç ve dış iletişim yolu ile idare hakkında doğru ve kalıcı bir izlenim oluşturmak.

4- Vergi Mevzuatı

Vergi idaresinde TKY'nin uygulanmasında bir başka sorun kaynağı da vergi mevzuatıdır. Bu durum, bazı konularda mevzuatın şekilci yanının ağır basmasından kaynaklandığı gibi çok sık değişmesinden de kaynaklanmaktadır. Vergi mevzuatında o kadar sık değişiklik yapılmaktadır ki, konunun uzmanları dahi yüzde yüz emin oldukları konularda bile mevzuata bakmadan konuşamaz hale gelmişlerdir. Bu konuyu mevzuatı anında uygulamak zorunda olan ancak, işyükü altında boğulmuş vergi dairesi açısından ele aldığımızda, sonuç ister istemez el yordamıyla giden işler şeklinde olmaktadır.

a- Vergi Mevzuatına İlişkin Düzenlemelerin Temel Amacı : Kayıt Dışı Ekonominin Vergisel Olarak Kayda Alınması

Türk vergi sisteminin en önemli eksikliği sadece kayda giren vergisel olayları vergilendirmek bunun dışındaki olayların tespitinin ve vergilendirmesini tam olarak yapamamasıdır. Getirilen her yasal düzenleme, vergi ödeyen kesimin vergi yükünün daha da artması sonucunu doğurmaktadır. Gerek idari uygulamalar ve gerekse denetim kayıtlı mükellefler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kral XIV.Louis'in Maliye nazırı Jean-Baptiste Colbert (1613-1683)'in vergileme konusundaki "vergileme sanatı kazı bağırtdan, ondan mümkün olduğu

kadar fazla tüy almaktır” sözü ülkemizde de çok tutulmuştur. Hatta bu doğrultuda “kümesteki kazlar”, “kümesin dışındaki kazlar” gibi kavramlar da geliştirilmiştir.⁶⁸

Vergi idaresi için önerdiğimiz modelde, 17. yüzyıldan gelen bu düşüncenin elbette ki yeri yoktur. Vatandaşı kamu hizmetlerinin saygın bir müşterisi olarak gören Devlet anlayışının, 21. yüzyılın vergicilik anlayışını da etkileyeceği kanısındayız.

Kayıt dışı ekonomiyi hiç kayda girmeyenler veya kayıtlı mükelleflerin kayıt dışında bıraktıkları Şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Vergi mevzuatı hazırlıklarında ve uygulamasında Türk Vergi İdaresinin  nceliği mutlak surette kayıtdışı ekonomi olmak zorundadır.

b- Yasalarla Azalan, Genel Tebliğlerle Artan Vergi Yükü

Son yıllarda alıŐkanlık haline gelen “vergi yükünün yasalarla azaltılması, tebliğlerle arttırılması” Şeklindeki uygulamanın birbirine paralellik arzeder duruma getirilmesi sağlanmalıdır.

c- 100 Liralık Verginin Mükellefe Maliyeti

Vergi yasalarında çok sık yapılan değişikliklerin yanı sıra genel tebliğ, genelge, i  genelge gibi idari düzenlemelerle mevzuat daha karmaşık ve içinden çıkılamaz hale sokulmaktadır. Bakanlık’ a yayımlanan genel tebliğlerin sayısı ilgili olduğu yasanın madde sayısını aşmaktadır. Örneğin Katma Değer Vergisi Kanunu’nun madde sayısı yürütme maddesi dahil 63’tür. Bugüne kadar çıkan tebliğ sayısı 7’dır. Görüldüğü üzere madde sayısından daha fazla sayıda tebliğ çıkarılmıŐtır.

1997-1999 Yılları Arasında Vergi İle İlgili Yayınlanmış Kanun, Bakanlar Kurulu Kararı, Tebliğ, İç Genelge ve  zelge Tablosu

	1997	1998	1999	Toplam
Kanun	3	3	2	8
Bakanlar Kurulu Kararı	13	24	17	54
Genel Tebliğ	51	56	57	164
Genelgeler	39	30	32	101
Gelirler Genel Müdürlüğü’ndeki Őubelerden 1.1.1999-31.12.1999 tarihleri arasında verilen �zelge (mukteza) sayısı 11.863’tür. ⁶⁹				

⁶⁸ Şükrü KIZILOT, “Kazlara Dikkat” **Sabah Gazetesi**, 23.2.2000

⁶⁹ Kaynak: Gelirler Genel Müdürlüğü

Daha önceki bölümlerde ifade etmiş olduğumuz 100 Liralık verginin idareye maliyeti ortalama 1,5 Lira olurken, mükellefe maliyeti 1990 yılında yapılan bir hesaplama göre 8,5 lirayı aşmaktadır. Verginin kendisi işletme için bir gider unsuru iken bir de vergi ödeme maliyeti ortaya çıkmaktadır. Mevzuatta sık sık yapılan değişiklikler ise bu maliyeti arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Esas olan mevzuatın anlaşılabilir ve çok sık değişmiyor olmasıdır.⁷⁰

Vergi yasalarının sık sık değiştirilmesi iş yükünüzü ne kadar artırmaktadır?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok fazla %51 - Oldukça fazla %38 - Ne fazla ne az %8 - Oldukça az %2 - Çok az %1
--	---

Vergi konusunu bir rant kapısı halinden çıkarmak gerekmektedir. İnsanların mümkün olduğu kadar kolaylıkla anlayıp uygulayacağı bir vergi sistemine gereksinim vardır. Kanunlarda çok sık yapılan ve sürekli açıklama gereksinimi doğuran değişiklikler, vergi yorum kitapları endüstrisini doğurmuştur. Neticede yapılan bu değişiklikler ne Devlet açısından vergi gelirlerini arttırmakta ne de mükellef açısından ödeyeceği vergiyi azaltmaktadır. Yapılan değişikliklerin mutlak surette artı ya da eksi fiskal bir amacının bulunması şarttır. Aksi takdirde yapılan değişiklikler bugün olduğu gibi bir endüstrinin oluşmasından başka bir sonuç doğurmamaktadır.

Yapılan mevzuat değişiklikleri işin daha kolay yapılması sonucunu vermekte midir?	<ul style="list-style-type: none"> - Büyük ölçüde %7 - Oldukça fazla %7 - Şöyle böyle %36 - Oldukça az %33 - Hiç ya da çok az %17
---	--

Mevzuattaki değişiklikleri ne mükellefler ne vergi daireleri ne de meslek mensupları yeterince takip edemez hale gelmiştir. Kanun metinleri ve diğer yardımcı dökümanlar vergi dairelerine ya hiç gönderilmemekte ya da çok az sayıda gönderilmektedir. Halbuki tüm değişiklikler, açıklayıcı dökümanlar zamanında ve vergi dairesindeki tüm personele yetecek kadar gönderilmelidir.

Yapılan mevzuat değişiklikleri ne kadar	- Hiç ulaşmıyor %54
---	---------------------

⁷⁰ Gelirler Genel Müdürlüğü'nce açıklanan meslek grupları itibariyle tahsil edilen vergi rakamları incelendiğinde, pek çok mükellefin ödediği verginin, meslek mensubuna ödenen ücretten daha az olduğu görülmektedir. Bu durum da vergilendirilen gelir konusunda üzerinde durulması gereken bir başka önemli konudur. Ömer Faruk BATIREL, "Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması ve Maliyetler" Marmara Üniversitesi Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması" semineri 25.1.1991 İstanbul

sürede elinize geçmektedir?	- Değişik sürelerde ulaşıyor %46
-----------------------------	----------------------------------

Değişik Sürelerin Açılımı :

- 7 Gün %43
- 15 Gün %16
- 1 Ay %24
- 2 Gün %4
- 3 Gün %4
- 1 Gün %3
- 2 Ay %2
- 4 Gün %1
- 5 Gün %1
- 10 Gün %1
- 20 Gün %1

d- Mevzuatın Dilinin Sadeleştirilmesi ve Tüm Genel Tebliğlerin Tek Bir Genel Tebliğe Dönüştürülmesi

Vergi Mahkemeleri ve Danıştay kararlarının dikkatlice incelenmesi sonucunda görüleceği üzere, kararların dayanağını teşkil eden kanun maddelerinin yeterince açık ve uygulamaya yönelik olmamasından dolayı, Vergi Mahkemesi ve Danıştay'ca karar verilirken, Bakanlığın yayımladığı genel tebliğ, iç genelge, uygulama iç genelgesi gibi uygulamaya ışık tutan hususların dikkate alınmamasından dolayı vergi dairesi aleyhine sonuçlar doğmaktadır. Kararların idare aleyhine sonuçlanması idarenin mükellef nezdinde güvenilirliğini yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bu tür aksaklıkların giderilmesi amacıyla kanun koyucunun kanunu yayınlamadan önce içeriğini ayrıntılı olarak belirlemesi ve uygulamaya yönelik açıklamaların da olabildiğince kanun maddesinde yer almasının uygun olacağı kanısındayız.

Bugünkü mevzuatımızın dili ağır, vergileme ile ilgili işlemleri çok karışıktır. Vergi kanunları gözden geçirilerek metinler kısa ve kesin hükümlerle sadeleştirilmeli, herkesin anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır.

Her bir vergi kanunu ile ilgili tüm tebliğlerin tek bir tebliğe dönüştürülmesi yerinde olacaktır. Bu işlem her beş yılda bir yeniden yapılarak gerek vergi idaresi personeline gerekse mükelleflere kolaylık sağlanmış olacaktır.

e- Vergi Dairelerinin Mevzuata VEDOP Aracılığıyla Ulaşması

Vergi dairelerinin vergi mevzuatına ve ilgili yan dökümanlara bilgisayar aracılığı ile ulaşmaları mümkün hale getirilmelidir. Böyle bir olanağın sağlanması

durumunda işlemlerin hızlanması temin edildiği gibi basılı kağıt açısından da tasarruf sağlanmış olacaktır.

f- Yasal Değişikliklerin Hazırlanmasında Sivil Toplum Örgütleri ve Taşra Teşkilatının Görüşleri

TKY'nin tam katılım esası çerçevesinde yasal düzenlemelerin hazırlanmasında sivil toplum örgütleri kadar taşra teşkilatının da karar oluşum sürecine dahil edilmesi, kararları uygulayacak birimlerin bu kararları sahiplenerek uygulanması sonucunu doğuracaktır.

Diğer taraftan yasaların uygulama zorlukları da başlangıçta göz önüne alınmış olacaktır.

Mevzuatın (kanun, yönetmelik, tebliğ, genelge vs.) hazırlanmasında vergi dairesi görüşünün alınması;	<ul style="list-style-type: none"> - Çok gereklidir %72 - Oldukça gereklidir %25 - Fark etmez %2 - Gereksiz olur %1 - Çok gereksiz olur %0
--	---

g- Vergi Yasaları ve Vergi Adaleti

Vatandaş odaklı vergi idaresinin oluşumunda öncelikli olarak yapılması gereken, vergi kanunlarını adil hale getirmek ve tüm sektörlere eşit bir şekilde uygulamak ve vergi konusunu bir teşvik unsuru olmaktan çıkarmaktır. Bir başka ifadeyle vergilemede yatay ve dikey adalet sağlanmalıdır.

Vergi dairesi personeli olmanızın yanısıra ücretinizden kesilen stopaj nedeniyle vergi mükellefi olan bir kişi olarak vergi sistemimizin adil olduğunu düşünüyor musunuz?	<ul style="list-style-type: none"> - Evet adildir %6 - Hayır adil değildir %94
---	--

Günümüzde Türk vergi sistemi, vergisini dürüst olarak ödeyen mükellefler için bir vergi cehennemi, vergisini ödemeyen, kayıtdışı sistemde rahatça yaşayan, vergiyi kaçıran ya da hükümetlerin vatandaş odaklı olmayan ekonomik ve mali politikaları nedeniyle, kazançlarına nazaran çok az vergi ödeyenler için bir vergi cenneti haline gelmiştir. Vergi yükünün adil bir şekilde dağılmadığına dair yoğun bir kanaatin bulunduğu bir yerde yasalardaki bu tür hükümleri ayıklamak ve idareyi de hukuk devleti ilkesinin idarenin yasallığı çizgisine çekmek, vergi konusunda toplumsal bir barış sağlayacaktır.

1986-1999 Yılları Arasında Vergi Yüğü Tablosu⁷¹

Yıllar	G.S.M.H.	VERGİ GELİRLERİ	VERGİ YÜKÜ (%)
1986	51.185	5.972	11,7
1987	75.019	9.051	12,1
1988	129.175	14.232	11,0
1989	230.370	25.550	11,1
1990	397.178	45.399	11,4
1991	634.393	78.643	12,4
1992	1.103.605	141.602	12,8
1993	1.997.323	264.273	13,2
1994	3.887.903	534.888	13,8
1995	7.854.887	1.084.350	13,8
1996	14.978.067	2.244.094	15,0
1997	29.393.262	4.745.484	16,1
1998	53.518.332	9.228.596	17,2
1999	83.124.040 *	14.807.267	17,8

* Revize edilmiş tahmin.

h- Vergi, Harç, Resim, Katkı Payı vb. Adlar Altında Alınan Mali Yükümlülüklerin Sayısının Azaltılması

Bilindiği üzere, ülkemizde kaynağı aynı ya da farklı veya biri diğerinin içerisinde yer alabilen vergiyi doğuran olaylardan dolayı vergi, resim, harç, fon, katkıpayı, tarifeye bağlı ücret vb. adlar altında vatandaştan pek çok tahsilat yapılmaktadır. Bu kadar çok değişik isimlerle toplanan çeşitli vergilerin hesaplanması ve ödenmesinin izlemesindeki zorluk da bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda vergi ve benzerlerinin sayısının azaltılarak sade bir yapıya kavuşturulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Konuya bu çerçeveden bakıldığında genelde ana vergi oranlarının düşürülmesi ve bazı vergilerin kaldırılması ya da birleştirilmesi, özelde ise farklı ekonomik bölgelerde farklı oranların uygulanması suretiyle bölgeler arasındaki dengesizliğin bir ölçüde giderileceği inancındayız.

5- Usul Hükümleri

Vergi dairelerinde işlemleri yavaşlatan gerek idareye gerekse mükellefe işlemlerin tamamlanmasında zorluklar çıkaran usule ilişkin pek çok hüküm

⁷¹ 1- Vergi gelirleri genel bütçeye dahil tutarları kapsamaktadır.

2-1994 yılında bir defaya mahsus olarak alınan vergiler de dahil edildiğinde vergi yükü %15,1 olmaktadır.

bulunmaktadır. Bu usul hükümlerinin bir kısmı yasalardan kaynaklandığı gibi bir kısmı da idare tarafından yapılan iç düzenlemelerle ortaya çıkmaktadır.

Usul hükümlerinin işin esasını bir yana bırakacak kadar ön plana çıkmasının temelinde yatan gerçek güvensizlikten kaynaklanmakta ve tüm yasal düzenlemeler, önleyici ve cezalandırıcı yönü öne alınarak hazırlanmaktadır. Sonuçta ise kötü niyetli mükellefleri engellemek amacıyla yapılan düzenlemeler nedeniyle iyi niyetli pek çok mükellef aynı muameleye maruz kalmaktadır. Bu anlamda yapılması gereken yönlendirici, dürüst vatandaş koruyucu düzenlemelere ağırlık verilmesi olmalıdır. Sistemin iyi niyetli insanlara göre düzenlenmesi, kötü niyetli insanlara bir avantaj sağlamamalı, sisteme uyum göstermeyen sert bir şekilde cezalandırılmalı ve bu haberler basın yayın organları aracılığıyla kamuoyuna duyurulmalıdır. Yasal düzenlemelerin bu haliyle uygulanmaya devam edilmesi, vazifesini dürüstçe yerine getirenin pek çok zorluğa katlanmasının yanısıra, “yapanın yanına kâr kalıyor” kanısı nedeniyle bu kişiler üzerinde olumsuz manevi bir etki de yaratmaktadır.

Yurttaş odaklı yönetimin temel gayesi de yasaların belirlediği görevlerini yerine getiren kişileri korumak olmalıdır.

a- TKY Uygulamaları Kapsamında Usul Hükümlerine İlişkin Öneriler

Bu kapsamda usul hükümleri açısından yapılabilecek değişikliklere ilişkin bazı öneriler aşağıdaki gibidir :

- Elektronik donanım bölümünde belirttiğimiz üzere beyannamelerin internet veya telefon yoluyla verilmesine olanak sağlayacak hükümler getirilmelidir.
- Mükellef kayıtlarına on-line idareden bağlanılabilmesine olanak sağlayacak hükümler getirilmelidir. Telefonla tahakkuk ve tahsilat ve borç öğrenebilme imkanı getirilmelidir.
- Eğitime katkı payı ödemeleri için tahakkuk fişi, vezne makbuzu düzenlenmesi lüzumsuz zaman ve iş kaybına yol açmaktadır, bu ödemelerin bandrol mukabili yapılması işlemleri hızlandıracaktır.
- Her bir memurun tahsilat yapabilmesine olanak tanıyan bir uygulamaya geçilmesi durumunda anında ödeme yapan mükellefler için tahakkuk ve tahsilat fişinin tek fiş olarak düzenlenmesi sağlanmalıdır.

- Muhtasar beyanname, KDV, BSMV ve damga vergisi beyannameleri tek beyanname halinde birleştirilmelidir. Bu beyannameler ve ekleri optik okuyucudan geçirilerek kayıtlara alınmalıdır.
- Aylık olarak alınan KDV ve muhtasar beyannameleri tek föy haline getirilerek verilme ve ödeme dönemlerinin aynı tarih olarak belirlenmesi, bunun sağlanamaması halinde en azından KDV ödemesi çıkmaması durumunda tahakkuk fişi kesilmeyecek şekilde sadece bildirim olarak verilmesinin sağlanması, yine KDV beyannamelerine eklenen “Ödeme Kaydedici Cihazla satışı yoktur” dilekçelerinin kaldırılarak bunun yerine KDV beyannamesi ve bildirim ekleri bölümüne bu ibarenin yazılarak işaretlenmesi şeklinde bir değişiklik yapılmasıyla mükelleflerin vergi dairelerine gelmeleri asgariye indirilecek, mükellefler üzerindeki mali baskı azalacak, bunun yanısıra her beyanname için ayrı tahakkuk fişi ve vergi tahsil alındısı düzenlenmesi durumu azaltılmış olacağından vergi dairelerinin işlemlerinde zaman tasarrufu da sağlanmış olacaktır.
- Vergi dairelerinin iç işlemlerini yerine getirebilmesi ve eğitim çalışmalarının yapılabilmesi için örneğin sabahları mükellefe yönelik, öğleden sonra iç işlemlere yönelik çalışma yapılması şeklinde bir düzenleme yapılabilir.
- Motorlu Taşıtlar Vergisinde ilişik kesme, araç sahibinin bulunduğu yer ile aracın kayıtlı olduğu yerin farklı olması durumunda çok fazla zaman ve emek kaybına sebep olmaktadır. Bunun önlenmesi için tek vergi dairesi uygulamasına geçilmesi ve kayıtlara Türkiye'nin her yerinden ulaşılmasına imkan sağlayacak bir düzenleme yapılması uygun olacaktır.
- Mükellefiyet tesisinde, amme alacağının tahsiline kolaylık sağlamak amacıyla mükelleflerden mal bildirim beyannamesi alınmalıdır.
- Vergi daireleri “iade dairesi” konumundan çıkarılmalı, nakit iade yerine mahsup (vergi borçlarından, sosyal güvenlik primi borçlarından, elektrik, vb. borçlarından) uygulamasına geçilmelidir. Mal veya hizmetin teslimi KDV'nden istisna ise bunların maliyetini oluşturan

girdilerinde düşük oranda KDV uygulanarak iade cazip olmaktan çıkarılmalıdır.

- Her türlü para cezasının ilgili kurumlarca sayman mutemetliği kanalıyla tahsil edilmesi sağlanmalıdır.
- Emniyet Müdürlüğü bünyesinde yapılan işlemler karşılığında tahsil edilen trafik-pasaport vs. harçların vergi dairelerince tahsil edilmesi mükellef ve vergi dairesi açısından zaman kaybına neden olmakta ayrıca nüfus ve askerlik para cezalarının takip ve tahsili de aynı şekilde iş yükünün artmasına yol açmaktadır. Hatta tahsili istenen tutarların küçük rakamlardan oluşması bunların da Bakanlıkça belirlenen terkin sınırına girmesi nedeniyle çoğu terkin edilmekte ve bu arada da fuzuli iş kaybına neden olunmaktadır. Bu tür harç ve para cezalarının tahsilatı için sayman mutemetlerinin belirlenmesi, belirli zamanlarda veya belirli miktara ulaşınca sayman mutemetlerince tahsil edilen bu harçların vergi dairesinin hesaplarına aktarılmasının sağlanması hem vergi dairesi veznelerini rahatlatacak hem de mükelleflerin işlemleri yerinde yapılacağından mükellefler açısından zaman kaybı önlenmiş olacak, tahsil edilememesi veya terkin edilmesi gibi bir durumla da karşılaşılacaktır.
- İl uzlaşma komisyonlarının da ilçe uzlaşma komisyonları gibi oluşturulması sağlanmalı ve uzlaşmalar en kısa sürede ve mahallinde yapılmalıdır.
- Haciz varakaları memur, şef, müdür yardımcısı, müdür, defterdar veya yetkili kıldığı defterdar yardımcısı, vali veya vali vekilinin yetkili kıldığı vali yardımcısı tarafından onaylanmaktadır. Bu kadar fazla onayın ortadan kaldırılarak hacizin önemi ve aciliyetine binaen sadece vergi dairesi müdürünün onayı ile haciz varakalarının düzenlenmesi sağlanmalıdır.
- Vergi dairesinde memur, şef, müdür yardımcısı ve vergi dairesi müdürü şeklinde onaya tabi tutulan evraklarda yetki ve sorumluluk dağılımı yeniden gözden geçirilmeli ve işin önemine binaen yetkiler paylaşılmalıdır. Yine de dört ayrı imzayı gerektiren evrakın olması

durumunda bunların da bilgisayar ortamında imzalarının elektronik imza olarak tamamlanması sağlanmalı ve böylece evrakların mükelleflerce katlar arasında götürülüp getirilmesi işlemi ortadan kaldırılmalıdır.

- Beyanname israfının önüne geçmek için beyannamelerin özel işlem vergisi, damga vergisi ve eğitime katkı paylarının beyannameler mükellefe verilirken bandrol yapıştırma suretiyle tahsil edilmesi sağlanmalıdır. Bu yönetime geçilmesi durumunda günümüzde 2.090.000,-TL olan bu üç verginin mükellefçe ödenmemesi nedeniyle daha sonra yapılacak takibat masrafları da önlenmiş olacaktır.
- Mükelleflerin idare ile mümkün olduğunca az karşı karşıya getirilmesi, mükellef psikolojisini olumlu yönde etkileyecektir. Mükelleflerin mağduriyetinin giderilmesi açısından; kamu kurum ve kuruluşlarından alacaklı olanların alacakları, vergi borçlarına mahsup edilebilmelidir. İlgililer Devlet'ten olan alacaklarını zamanında alamadığından vergi borçları yüksek gecikme zammı nedeniyle çığ gibi büyümekte ve mükellefleri ödememe yönüne itmektedir.
- Mükelleflerin tapu müdürlüğü, trafik müdürlüğü, noter arasında gidip gelmesini önlemek amacıyla MERNİS projesinin hayata geçeceği zamana kadar vergi sicil numarasının bu makamlarca mükellefe verilmesi, taşıt alım, MTV, tapu harcı gibi mali yükümlülüklerle ilişkin ödemelerin bu dairelerde yapılması hem mükellefin hem de idarenin yükünü azaltacaktır.
- Örnek numarası 40 olan Harç Tahsil Müzekkerelerinde sadece kişinin adı soyadı ve en son ikamet adreslerini içeren bilgiler vardır. Mükelleflerin adres değiştirmeleri veya akrabalarından aynı adı ve soyadı taşıyan kişilerin bulunması ve hapsen tazyik uygulanması durumunda bu tür mükelleflerin takibinde son derece güçlükler yaşanmaktadır. Bazen ilgili mahkemeye sorularak kişilerin baba adı, doğum yerleri ve tarihlerinin istendiği de olmaktadır. Bu nedenle müzekkerede yer alan bilgilere ilave olarak kişinin doğum yeri, doğum tarihi ve baba adına da yer verecek şekilde yeniden düzenleme yapılmalıdır. Zira bu bilgilerin

bulunması halinde kişi herhangi bir yerde mükellef ise bilgisayar sorgulamasında adresi kolaylıkla tespit edilecektir.

- Tapu tescil işlemlerinde ilgili Belediyelerden alınacak bedel üzerinden işlem yapılması ve bu durumun tapu işlemlerini yapan memur ve yetkililerin takip etmesi gerektiği şeklinde değişiklik yapılması halinde, harçların doğru ve zamanında tahsili sağlanacak, belediyelerden alınacak yazı sırasında eksik olan emlak beyannamelerinin ve ödenmeyen vergilerin belediyelerce zamanında tahsilinin yapılması temin edilecek, daha sonra vergi daireleri ile belediyeler, tapu işlemlerinden dolayı zaman kaybetmeyeceklerdir. Dolayısıyla da tapu dairelerince 1 no.lu formların düzenlenmesine gerek kalmayacağından her üç idarede de önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlanmış olacak ve mükellefler de sonradan cezaya muhatap olmayacaklardır.
- İskan (yapı kullanma izin belgesi) alınması sırasında 492 sayılı harçlar kanunu 4 sayılı tarifesinin 13/a maddesi gereğince alınması gereken harcın binanın değerinin belediyelerce daha sağlıklı belirleneceği göz önüne alındığında, belediyelerce 2 nolu harç beyannamelerine dahil edilerek tahsilatının sağlanması uygun olacaktır. Tahsil edilen harçların belediyelerce verilecek harç ve damga vergisi beyannameleriyle vergi dairelerine aktarılması hem mükellefleri iki kurum arasında gidip gelmekten kurtaracak hem de vergi dairelerini rahatlatacaktır.
- Ödeme kaydedici cihaz alımlarında mükelleflerin vergi dairelerinden izin yazısı aldıkları, devir sırasında hafızası dolmayan ödeme kaydedici cihazların hafızalarının değiştirilmesi işlemleri mükellefleri oyalamakta ve dolmayan hafızaların değiştirilerek atıl hale geldiği ve ekonomimize zarar verdiği ve hafıza değiştirme işlemleri sırasında tarafların ve vergi dairesinin önemli ölçüde zaman kaybettiği görülmektedir. Bu nedenle ödeme kaydedici cihaz alan mükelleflerin vergi dairesinden izin almaları uygulamasının kaldırılması, firmalara sorumluluğun yüklenmesi ve el değiştiren ödeme kaydedici cihazlarda hafızanın dolmaması halinde, değiştirilmesine gerek olmadığı (el değiştirmelerde önceki mükelleflerle ilgili bilgilerin tespiti şartıyla) şeklinde değişiklik yapılması tarafların ve

vergi dairesinin zaman kaybını önleyeceği gibi ekonomiye de katkı sağlayacaktır.

- Mükellefler tarafından kullanılan belgelerin basım ve dağıtımı hakkında yönetmelikte yapılan değişikliklerle, mükellefler vergi dairesinden herhangi bir izin yazısı almaksızın matbaalarda ve noterlerde istedikleri kadar belge bastırabilmektedir. Ülke genelinde vergi inceleme yüzdesinin çok düşük olduğu düşünülürse, bu uygulama sahte ve muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge kullanan ve düzenleyenlerin sayısının artmasına neden olacaktır. Bu uygulamadan vazgeçilerek tekrar mükelleflerin vergi dairesinden belge basımı izin yazısı alarak belge bastırmaları sağlanmalıdır.
- Yukarıdaki önerinin yerine şu öneri de dikkate alınabilir. Sahte ve muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge kullanımının ve düzenlenmesini önleyebilmek amacıyla belge basım izni kaldırılıp tüm matbaaların belge basımına olanak sağlanması ancak vergi dairesinden alınıp belgelere yapıştırılacak özel işaretli, gerekirse barkot diyagramlı belge kullanımının uygulamaya konulması büyük yararlar sağlayacaktır.

Usul hükümlerine ilişkin olan ancak aynı zamanda fiziksel sorunlar kapsamına giren arşiv konusuna da kısaca değinmekte yarar görüyoruz.

Bugün hangi vergi dairesine gidilirse gidilsin hepsinde arşiv sorunu bulunmaktadır. Yeterli mekanın olmaması, evrak sirkülasyonunun fazlalığı, gibi nedenlerle vergi dairelerinde gerektiğinde istenilen bilgilerin bulunamadığı arşiv dağları oluşmuştur.

Arşivde biriken evraklar ileride sorular endişesi ile imha edilmek üzere SEKA'ya gönderilemediği gibi bazı durumlarda da mükellef dosyalarının imha edilecek evraklarla birlikte SEKA'ya gönderildiği durumlara da rastlanılmaktadır.

Tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için arşivin bilgisayar ortamına aktarılması sağlanmalı, imha edilecek evrakın saklama süresi kısaltılmalı, ayıklama ve imha komisyonunun ilgili vergi dairesi bünyesinde oluşturulması sağlanmalıdır.

6- Bütçe İmkanları

Vergi idaresinin etkinliğinin sağlanmasında bütçe imkanları oldukça önemli bir paya sahiptir. Bütçe imkanları başlığı altında iki ana konuyu ön plana çıkarmak yerinde olacaktır. Bunlar; personelin ücreti ile bütçeden vergi idaresine ayrılan paydır. Günümüzde her ikisinin de yetersizliği bilinen bir gerçektir.

a- Personel Ücretlerinin İnsanca Bir Yaşam Sürdürülecek Seviyeye Getirilmesi

TKY'nin felsefesini anlattığımız bölümde, ücret dışında diğer motivatörlerin de bulunduğunu ve bunların da motivasyonun artırılmasında önemli olduğunu belirtmiştik. Ancak şu da bir gerçektir ki ücretin yeterli olması durumu olumlu bir motivatör iken, ücretin az olması durumu ise negatif bir motivatör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şu an bulunduğunuz ücret düzeyi sizi ne ölçüde tatmin etmektedir?	- Hiç %52 - Az %38 - Orta düzeyde %10 - Pek çok %0
---	---

Personelden verimli, üretken ve güleryüzlü bir hizmet temin edebilmenin yolu, ona geçimini insani şartlarda sağlayacak ücreti vermekten geçmektedir. Aksi bir durumun olması halinde ise personelden istenen verimin alınamamasının yanısıra V.U.K.'nun 6. maddesinde yasaklanan mükellefin özel işini yapan memur tipine rastlamak mümkün olmaktadır.

Gelir yetersizliği nedeniyle ek iş yapıyor musunuz?	- Evet %12 - Hayır %88
---	---------------------------

Türk-İş'in Ağustos 2000 tarihinde yapmış olduğu araştırmaya göre 4 kişilik bir ailenin mutfak masrafı 152.498.000,TL'na yükselerek 150 milyon lira sınırını aşmıştır. Diğer taraftan aynı çalışmada 4 kişilik bir aile için yoksulluk sınırı 463.000.000,-TL olarak belirlenmiştir.⁷² Bu rakamlardan hareketle asgari personel ücretinin 463.000.000,-TL olarak belirlenmeli daha sonra işin niteliği, kişinin kariyeri ve performansı gibi ölçütlerin dikkate alındığı ücretlendirme sistemi oluşturulmalıdır.

⁷² Hürriyet Gazetesi, 29.8.200, s.9

Yaptığım işe karşılık aldığım maaş;	<ul style="list-style-type: none"> - Çok fazladır %0 - Fazladır %1 - Yeterlidir %3 - Azdır %44 - Çok azdır %52
-------------------------------------	---

b- Bütçeden Gelir İdaresine Ayrılan Diğer Ödenekler

Bütçe imkanlarının eksikliğine ilişkin olarak değineceğimiz ikinci konu da kırtasiye, bakım, onarım, demirbaş alımı, ulaştırma ödeneği, ısınma giderleri, vb. gibi harcama kalemlerinde de yeterli bir şekilde kaynak ayrılmamasıdır. Bu kalemlere gerekli kaynağı ayırmamanın maliyetinin daha az vergi toplamak olduğu herkesçe bilinen bir gerçektir. Ancak tasarruf tedbirleri adı altında idarenin elini kolunu bağlayan uygulamalar, harcamacı diğer kamu kurumlarındaki uygulamalar dikkate alındığında bütçeye bir katkı sağlamamaktadır. Diğer taraftan zaten yetersiz olan kaynaklardan tasarruf yapılmasının hiç bir anlamı kalmamaktadır.

c- Fazla Çalışma Ücretleri

Mevcut mevzuata göre ödenmekte olan fazla çalışma ücretleri günümüzün ekonomik koşullarına göre çok düşük kalmıştır.⁷³ Ayrıca maliye personeli, diğer devlet daireleri ve devlete ait kamu iktisadi teşebbüslerinde ödenen fazla çalışma ücretlerini gözönüne alarak, fazla mesai yapmakta isteksiz davranmaktadır. Şu anda bütün vergi dairelerinde mevcut duruma göre yapılan fazla çalışmaların Devlete çok fazla artı bir değer kazandırmadığı da bir gerçektir. Bu nedenle fazla çalışma ücretlerinin günün ekonomik koşullarına göre yeniden belirlenmesi ve fiilen yapıp yapılmadığının denetlenmesi halinde bu uygulamanın daha verimli olacağı kanısındayız.

d- Ek Ücret Ödemelerinin Maaş Ödemelerine Dahil Edilmesi

Bilindiği üzere vergi idaresi personeline Gelir İdaresini Geliştirme Fonundan ek ücret ödemesi yapılmaktadır. Ancak, bu ödemelerin maaş içerisine dahil edilmesi ve en azından emekli olacak personelin emekli aylığına da bir katkısı olması personelin haklı bir beklentisi durumundadır. Bu yönde yapılacak bir düzenleme personelin olan çalışma arzusunu olumlu yönde etkileyecek bir unsurdur.

⁷³ Ankara ilinde vergi dairesinde çalışan bir personelin hafta içi bir saatlik fazla mesai ücreti 260.000,- TL, hafta sonu ise 520.000,-TL'dir.

e- Bütçe Sistemi Olarak “Performans Bütçe Sistemine” Geçilmesi

Ödeneklerin yetersizliği konusunda asıl yapılması gereken mevcut bütçe sistemimizin değiştirilmesidir. Çünkü mevcut sistem, kaynakların doğru yerde, doğru şekilde harcanmasına olanak sağlamamaktadır. Bu anlamda performans bütçe sistemine geçilmesinin sorunu çözeceği kanısındayız. Mevcut ödenek yetersizliği konusunda yaşanmış bir örnek vermek gerekirse Ankara ilindeki bir vergi dairesinde her yıl yaklaşık 18.000 adet ödeme emri tanzim edilmektedir. O günkü fiyatlarla bunların posta masrafı 18 milyar TL’dir. Buna karşılık aynı tarih itibariyle vergi dairesine gönderilen ödenek 2 milyar 300 milyon liradır. Memur eliyle tebligat yapılması akla gelebilirse de son yıllarda vergi dairesindeki personelin çoğunluğunun ağırlıklı olarak bayanlardan teşekkül ettiği dikkate alındığında bu konuda yaşanabilecek zorluklar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir başka örnek ise 1998 yılında 187 trilyon lira tahsilat gerçekleştiren bir vergi dairesinin yılın son ayında ödenek yetersizliği nedeniyle ödeyemediği 65 milyon liralık telefon faturası nedeniyle telefonunun kesilmesidir.

Bu konuda çok sayıda örnek vermek mümkündür. Bize göre mevcut olumsuzlukları ortadan kaldırmanın en etkin yolu, bütçe sistemi olarak performans bütçe sistemine geçmektir.

f- 100 Liralık Verginin Devlete Maliyeti

Vergi idaresinin fayda maliyet analizini ölçmeye yarayan, “100 liralık verginin idareye maliyeti” konusunu irdelediğimizde, ülkemizde her 100 liralık verginin ortalama 1 ila 1,5 lira arasında bir maliyetle toplanmakta olduğunu tespit etmekteyiz. Bu durum bir başarı ölçütü olarak dikkate alınmaktadır.

Genel Bütçe Vergi Gelirleri Tahsilatı ile Gelirler Genel Müdürlüğü Harcamalarının Karşılaştırılması (1986-1999)⁷⁴

Yıllar	Vergi Gelirleri (Milyar TL) *	Gelir İdaresi Harcamaları (Milyar TL)**	100 TL Vergi Toplamak İçin Yapılan Harcama
1986	7.231,00	73,60	1,02
1987	10.840,00	138,20	1,27
1988	17.868,00	232,60	1,30
1989	32.553,00	491,00	1,51

⁷⁴ Kaynak: Gelirler Genel Müdürlüğü

1990	59.402,00	934,00	1,57
1991	101.376,00	1.604,60	1,58
1992	177.586,00	3.937,00	2,22***
1993	329.588,00	7.978,40	2,42***
1994	688.201,00	8.606,60	1,25
1995	1.310.932,00	13.407,00	1,02
1996	2.739.861,00	25.413,00	0,93
1997	5.904.683,00	97.306,30	1,65
1998	11.462.677,00	157.770,10	1,38
1999	18.081.787,00	341.105,80	1,89

* Rakamlar, mahalli idarelere verilen paylar ve fonlara aktarılan miktarları da kapsamaktadır.

** Harcamalar genel bütçe ve fonlar kanalıyla Gelir İdaresi içinde yer alan personel, diğer cari, yatırım ve transfer harcamalarının tamamını kapsamaktadır (1999 yılı geçicidir).

*** Bu dönemlerde sabit yatırım harcamaları artmıştır.

100 TL'lik vergi toplama maliyetini 1,50 TL değil de 3 TL'na çıkarmamız durumunda vergi gelirleri de buna paralel artacak ve sonuçta yine maliyetin 1,5 TL ortalamasına indiği görülecektir. Bu nedenle vergi idaresinin etkinliğinde, düşük maliyetin düşük getiri getirdiği hususunu da gözardı etmemek gerekmektedir.

OECD ülkelerinde toplam vergi gelirlerinin %2,5'u vergi yönetimine ayrılmaktadır. Alt yapı yatırımlarını tamamlamış OECD ülkelerinde bu tutarın tamamına yakınının personel giderinden oluştuğu görülmektedir.

7- Fiziksel Sorunlar

Hizmetin verimliliğinde ve kalitesinde o kuruluşun yeri ve sahip olduğu fiziksel koşullar da önemlidir. Keza daire içindeki yerleşme planı ve çalışma koşulları da aynı derecede önemlidir.

Çalışma ortamınızı temizlik, sessizlik, aydınlatma, ısınma ve barınma olarak nasıl değerlendirirsiniz?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok iyi %5 - İyi %12 - Normal %29 - Kötü %29 - Çok kötü %25
--	---

a- Vergi Dairelerinin Hizmet Verdikleri Yerlerin Fiziksel Durumları

Genel olarak vergi dairelerinin büyük çoğunluğu kendi binalarında hizmet verememekte, yapılış amacı vergi dairesi olmayan (çoğunluğu konut olan) binaları daire olarak kullanmaktadırlar. Kiralanan bu binalarda da mükellefler ve personel yönünden verimlilik, rasyonellik gibi etkenler doğal olarak dikkate alınmamaktadır.

Vergi dairelerinin; halka en fazla ilişki de bulunan kamu kuruluşları olmaları, bu alanda süratle yeniden düzenlenmelerini ve iyileştirilmelerini gerektirmektedir.

Yaptığımız araştırmada pek çok vergi dairesinin 100 ila 250 metrekare arasında bir alanda yani bir ev büyüklüğünde bir alanda hizmet vermek zorunda kaldığını tespit ettiğimizi belirtelim. 1985'ten sonra gelir idaresini geliştirme fonundan bir takım yenileme harcamaları yapılmaya başlanmıştır. Ancak bu yatırımların yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Fondan para ayırmak yerine toplanan vergilerin belli kısmının ilgili vergi dairelerinin modernizasyonuna ayrılmasının hem tahsilat hemde mükellefe sunulan hizmet yönünden olumlu sonuçlar doğurabileceği kanısındayız.

Maliye Bakanlığı, bugüne kadar kamu örgütü içinde tasarruf konusunda örnek bir tutum izlemiştir. Bundan sonra ise personelin verimli bir şekilde çalıştığı ve mükellefin huzur içinde verimli ve kaliteli hizmet aldığı modern donanımlı vergi daireleri ile örnek olması gerekmektedir.

Servislerin iş akışı sizce zaman kaybına yol açamayacak şekilde düzenlenmiş midir?	<ul style="list-style-type: none"> - Çok mükemmel %1 - Fena değil %55 - İyi değil %34 - Çok kötü %10
--	--

Vergi daireleri hizmet binalarının proje ve teknik olarak vergi dairesi kullanımına uygun bir mimaride olmaları, teknik donanımlar olan elektrik, kalorifer, havalandırma, su tesisatı, döşeme ve demirbaşlar gibi gereksinimlerinin sağlanmış olması, çalışma ortamını ve sonuçlarını çok daha müsbet yönde etkileyecek bir faktördür. Sağlıklı, ferah bir mekan mükellefi ve memuru mutlaka olumlu yönde etkileyecektir.

Vergi daireleri için tıpkı banka şubelerinde olduğu gibi standart bir tip belirlenmeli iş akışına uygun olarak yerleşim planı yapılmalıdır. Bu ise ancak verimliliği ve kaliteyi ön plana çıkaran bilimsel tespitler ışığında yapılabilir. Bu çerçevede üniversitelerle işbirliğine giderek vergi dairelerinin büyüklüklerine göre standart bina projeleri hazırlanmalı ve bunlar uygulamaya konulmalıdır.

b- Demirbaş, Döşeme, Taşıt, Kırtasiye vb. Eksiklikler

Fiziksel sorunlar sadece binaların yetersizliği ile sınırlı kalmayıp demirbaş mefruşat, döşeme, donanım, taşıt vb. açısından da geçerlidir. Taşıt araçlarının çoğu 15-20 yaşında olduğundan ekonomik ömrünü doldurmuştur. Bugün pek çok vergi dairesinde hesap makinesi dahi büyük gereksinimler listesinde yer almaktadır. Ne

yazık ki pek çok vergi dairesi müdürünün kendi kişisel çabalarıyla dairelerinin ihtiyaçlarını karşıladıkları da, vergi konusunun ruhuna tamamen aykırı, bir başka gerçektir. Bu durumun temel nedeninin ise yeterli ödenek ayrılmaması ile amacı hala anlaşılamayan sözde tasarruf genelgeleridir. Bize göre tasarruf ancak israfın olduğu yerde yapılabilir. Bir işin yapılmasında zaruri ihtiyaç durumunda olan konularda tasarruf yapmak o işi yapmamakla eş anlamlıdır.

İşin görülmesinde gerekli büro araç ve gereçleri (bilgisayar, daktilo, kırtasiye, kanun, tebliğ vb.) ne derece karşılanmaktadır?	<ul style="list-style-type: none"> - Eksiksiz karşılanmaktadır %4 - Geniş ölçüde sağlanmaktadır %15 - Yetersizdir %47 - Çok yetersizdir %30 - Hiç karşılanmamaktadır %4
--	--

c- Banko Sistemi Yerine Bölümlere Ayrılmış Servisler Modeli

Vergi dairelerinde artan işyükü, mevcut şartlarda hiç bir iyileştirme yapılmadan, sadece daha fazla çalışma zamanı esasına dayanmaktadır. Oysa temel unsurun insan olduğu dikkate alınarak, kullanılmayan çalışma sürelerine yeni süreler eklemek yerine, çalışanların çalışma saatlerini en etkin biçimde nasıl değerlendireceği, maksimum verimin nasıl alınacağı belirlenmelidir. Bu çerçevede öncelikli olarak ele alınması gereken vergi dairelerinin çalışma ortamıdır.

Vergi dairelerinin ilk halini oluşturan vergi şefliklerinde yer alan banko sistemi, yeni açılan vergi dairelerinde de halen uygulanmaktadır. Oysa ki bilimsel olarak yapılan araştırmalar sonucunda personelin verimliliğini arttıran yerleşim düzenlerine geçilmesi artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Mükellefler üzerinde yapmış olduğumuz anketlerde, mükellefler vergi dairesine geldiklerinde kendileriyle sadece birkaç kişinin ilgilendiğini, diğer masalardaki insanların kimse ile ilgilenmediğini, pek çok masanın boş olduğunu bunun da kendilerinde olumsuz bir izlenim yarattığını ifade etmişlerdir. Bu izlenimin temel nedeni banko sistemi ile iş tanımı ve görev tanımının yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer yandan mükelleflerin bankolar önünde sıralar oluşturmak suretiyle beklemeleri, işlemleri uzun süre alan mükelleflerin bu süre boyunca sürekli bankonun diğer tarafında uzun süre ayakta beklemek zorunda kalmaları modern bir görüntü oluşturmadığı gibi, uzun süre ayakta beklemek nedeniyle ortaya çıkan psikolojik gerginlik ile hiç de hoş olmayan olayların yaşanmasına neden olmaktadır.

Bu sorunların çözümlü, beyanname kabul işlemleri dışında banko sisteminin kaldırılarak bölümlenmiş servis modeline geçilmesi ile mümkün olabilir. Bu modelde mükellef bilgisayar aracılığı ile işlem yaptıracığı personelin bölmesine gidecek ve modern ve düzenli bir ortamda ayakta kalmaksızın işlemleri yaptıracaktır. Her bölgede 2 ya da 3 memurun görevlendirilmesi durumunda vergi dairelerinin daha verimli bir şekilde çalışması mümkün olacaktır.

d- Vergi Dairesindeki Basılı Evrak Noksanlığı

Bu başlık altında değineceğimiz bir başka konu da basılı evrakların vergi dairelerine zamanında ulaştırılmamasından kaynaklanan sorunlardır. Beyannamelerin, özellikle beyanname verme döneminin son gününde vergi dairelerine ulaştığı bu nedenle de vergi dairesi ile mükellef arasında bir takım tatsızlıkların yaşandığı da bir gerçektir. Bu konuda öncelikle basılı evrak israfını engelleyecek tedbirler alınmalı ve mükellefin ihtiyaç duyduğu tüm belgeler zamanından önce vergi dairelerine gönderilmelidir.

TKY insan odaklı bir yönetim tarzıdır. İnsana yatırım yapmak birey olarak ona yatırım yapmanın yansıması içinde bulunduğu çalışma ortamının da insanca olmasını gerekli kılmaktadır. Vergi dairelerimiz, mükelleflerin ve personelin özel hayatlarında sahip oldukları yaşam standartlarının çok altına inmiştir. Pek çok vergi dairesinde mükellef ve personel sanki zaman tüneline geçerek 20-30 yıl öncesinin şartlarına geri dönmektedir. TKY'nin vergi idaresinde uygulanmasında öncelikli olarak yapılması gerekenlerden biri personele ve onun içinde bulunduğu ortama yapılacak yatırım olmalıdır.

8- Denetim

Beyan esasına dayalı modern vergi sistemlerinde otokontrol müesseseleri (vergi güvenlik müesseseleri) ve denetim çok büyük önem taşımaktadır. Konu bu kadar önemli olmasına karşın, kamuyunun gözünde denetim çok basıldır ve büyük karmaşa yaşanmaktadır. Bu bağlamda denetim sistemimizin alt yapıdan başlayarak yeni bir düzen içinde görev ve yetki dağılımının belirlenmesinde çok büyük yarar vardır.

TKY açısından, gerek tüm kamu yönetimindeki gerekse vergi idaresindeki bugün yapılan denetimin tanımını "auditer" kelimesinin eski ingilizcedeki anlamında bulmak mümkündür. Eski ingilizcede auditer, savaş bittikten sonra savaş meydanına

gelen ve yaralılara saldıran anlamında kullanılmaktadır. Bu açıdan baktığımızda kamunun her biriminde yapılan denetimin, hatalar yapıldıktan, işler iyi ya da kötü sonuçlandıktan sonra yapılan bir işlem olduğunu görmekteyiz. Bu durum ise yapılan hataların faturasının oldukça yüksek bir maliyetle tazmin edilmesinden başka bir sonuç doğurmamaktadır.

Vergi daireleri normal denetim (iç denetim) dışında aşırı bir denetime (dış denetim); tabi tutulmakta mıdır?	- Evet %24 - Hayır % 76
--	----------------------------

Daha önce anlattığımız üzere TKY’nde denetim, önlemeye yönelik olarak yapılan bir faaliyettir ve uygulama esnasında hataların, kayıp ve kaçakların önlenmesi temel amaçtır. Böyle olunca bugünkü denetim faaliyetlerinin de gözden geçirilmesi gerekmektedir. Burada denetimden kasdımız hem vergi dairelerini teftişe yönelik iç denetim hem de mükellefleri denetlemeye yönelik dış denetimdir. Günümüzde iç denetim ve dış denetim birbirine girmiş durumdadır.

Bu karmaşayı önlemek ve denetimde verimliliği sağlamak için aşağıdaki şu modeli öneriyoruz: Gelir idaresinde iç denetim ve dış denetim birbirinden ayrılmalıdır. Bu bağlamda dış denetim Hesap Uzmanları Kurulu başkanlığında iç denetim ise Teftiş Kurulu başkanlığında yeniden yapılanmaya tabi tutulmalıdır.

Bugün için mükellef denetiminin özü, kayıtların denetimi haline gelmiştir. Kayıtların denetimi ise kayıt içindeki mükelleflerin denetimini ve sonuçta da hem vergi yükünün hem de denetim yükünün kayıtlı mükelleflerin üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Vergi dairelerinin denetimi olan teftiş faaliyetleri ise yapay bir denetim halini almış ve amacına ulaşabilecek bir kontrol yöntemi olmaktan çıkmıştır. Bugünkü sistemde vergi dairelerinin teftişinden olumlu bir sonuç alındığını söylemek mümkün değildir. Sonuçları değiştirmeye yönelik teftişe, vergi daireleri de bağımsızlık kazanmış olup, teftişin işlevsel anlamda bir etkisi de kalmamıştır demek, yanlış olmasa gerektir. Personelin teftiş korkusu nedeniyle görev ve yetkilerini kullanmaması nedeniyle işlerin hep bir üst makama gittiği, bunun da işlemlerin daha uzun sürede yapılması ya da hiç yapılmaması sonucunu doğurduğu görülmektedir.

Bu nedenle vergi dairelerinde yapılacak iç denetimlerin, performans, iş üretimi, çalışanların ve işlerin yönlendirilmesi şeklinde yapılması gerektiği kanısındayız.

Vergi idaresinin geneli için önerdiğimiz, merkezi yönetim yerine yerinden yönetim esasının benimsenmesi, dış denetimde ise merkezi denetim ve yerel denetim şeklindeki ayırımın korunması ve yerel denetimin nitelik ve nicelik yönünden güçlendirilmesi gerekmektedir. Denetime yerinde hakim olmak, İdareye etkinlik ve hız kazandıracaktır.

Çeşitli nedenlerden dolayı vergi dairelerince mükellefler hakkında vergi incelemeleri talep edilmektedir. Ancak inceleme raporlarının vergi dairesine gelmesi oldukça zaman almakta ve bu durum, mükelleflerle vergi daireleri arasında zaman zaman çeşitli gerginliklere ve sürtüşmelere sebebiyet vermekte, mükellefler bu durumun vergi dairesinden kaynaklandığını düşünmektedirler. Vergi dairelerinin haksız yere böyle durumlarla karşılaşmamaları, incelemelerin daha seri ve süratli bir şekilde sonuçlandırılması, bu yönde çeşitli sızlanmalara meydan verilmemesi için vergi daireleri bünyesinde basit vergi incelemelerinin yapılmasını sağlayacak şekilde bir düzenleme yapılmasında büyük yarar bulunmaktadır.

Diğer taraftan Bölge Müdürlükleri kurulduktan sonra denetim konusunda sorunlar yaşandığı görülmektedir. Örneğin vergi dairesinden Bölge Müdürlüğüne giden inceleme taleplerinin pek çoğu, vergi denetmenlerince incelenmesine gerek yoktur, vergi dairesinde müdür tarafından incelenmelidir, görüşü ile geri gönderilmektedir. Oysa, bugün için vergi dairesi müdürlerinin vergi incelemesi yapma imkanları hemen hemen hiç yoktur. Bu nedenle de denetim işlevi mevcut hiyerarşik yapıdan olumsuz olarak etkilenmektedir.

TKY'nin önlemeye yönelik denetim amacını vergi denetimlerinde sağlayacak bir araç şu an vergi idaresinin elinde bulunmaktadır. Ancak bu araç şu ana kadar hiç kullanılmamıştır. Bu araç, geçici vergidir. Tüm denetim birimleri cari yıl içinde üçer aylık dönemin geçici vergi beyannamesinin verilmesini takiben incelemeye başladığında, denetimin önlemeye dönük yaklaşımı gerçekleşmiş olacaktır. Bu inceleme yönetiminin uygulanması durumunda; incelemeler kısa sürede bitirilecek, karşıt inceleme yapılırken mükelleflere ulaşmak kolay olacağından denetimler hız kazanacak, işletmenin denetimde olması kayıtların sağlıklı tutulmasını

sağlayacak, sahte belge kullanımını engellenecek, beyanların daha gerçekçi olması sağlanacak, karşıt incelemeye tabi mükelleflerin de çapraz kontrolü sayesinde bu mükelleflerde de kayıp ve kaçak anında önlenmiş olacaktır. Mükellefler açısından daha terbiye edici ve denetimin önleyici yönünü ön plana çıkaracak olan bu yöntemin, olumlu sonuçlarının çok daha fazla olacağı kanısındayız.

a- Vergi İnceleme Oranının Artırılmasına İlişkin Bir Öneri : Ön Rapor Uygulaması

İnceleme oranlarının düşük olması, kamuoyunca vergi idaresine yöneltilen eleştirilerin başında gelmektedir. Vergi idaresinin etkinliği vergi yasalarındaki otokontrol müesseselerinin yanı sıra vergi inceleme oranlarının artırılması ile sağlanabilir.

Vergi inceleme oranlarının artırılmasına ilişkin olarak ileri sürdüğümüz önerinin kısa sürede sonuç vereceği kanısındayız. Bu önerimiz; mükellefin tarhiyat öncesi uzlaşma talep etmesi durumunda incelemeye ilişkin tespitlerin yer aldığı tutanağın düzenlenmesi ve bir sayfalık kısa ön raporla tarhiyat öncesi uzlaşmanın yapılmasıdır.

İhtilafli işler servisinin çalışmalarını irdelediğimiz bölümde de belirttiğimiz üzere, yapılan vergi incelemelerin %80-95'i tarhiyat öncesi uzlaşma ile sonuçlanmaktadır. Önermiş olduğumuz yöntemle geçilmesi durumunda inceleme elemanları %80-95 oranındaki mükellef grubuna vergi inceleme raporu düzenlemeyecek, buradan kazandığı zamanı diğer incelemelere aktarma olanağı bulmuş olacaktır. Diğer taraftan zaman tasarrufunun yanı sıra kırtasiye vb. sarf malzemelerinden de tasarruf edilmiş olacaktır.

Bu yöntemin uygulamaya konması için herhangi bir yasal değişiklik yapılmasına gerek yoktur. Vergi Usul Kanunu'nun tarhiyat öncesi uzlaşmaya ilişkin hükümleri ve bu hükümlerin uygulanması için Maliye Bakanlığı'na verilen yetki böyle bir düzenlemenin yapılmasına olanak sağlamaktadır.

b- Yaygın Yoğun Vergi Denetimleri

Yaygın ve yoğun vergi denetimleri, belge düzeninin oluşturulması, idarenin kararlılığı ve etkinliği için sürdürülmelidir. Ancak mevcut yapısı değiştirilerek sürekli eğitimden geçirilen, rotasyona tabi tutulan konunun uzmanı olan (içerisinde yerel memur bulunmayan) personel tarafından yürütülen bir konuma getirilmelidir.

Yaygın yoğun vergi denetimleri vergi dairelerinde görevli personel aracılığı ile yapılmaktadır. Bu durum ise vergi dairesinin iç işlemlerini aksatması bir yana memurların büyük bir kısmının (büyük iller hariç) yerelleşmesi nedeniyle olumsuz sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle de bu tür yaygın yoğun denetimlerin Bölge Müdürlüklerinin organizasyonu çerçevesinde, bir rotasyona tabi olarak yapılması bu denetimlerden beklenen sonucu sağlayacaktır. Diğer taraftan personel yetersizliği, siyasi baskılar, yöneticilerin isteksizliği gibi pek çok nedenden ötürü bu denetimlerin yapılamadığını da yeri gelmişken belirtelim.

c- Denetim Konusunda Yoklama Memurlarının Nitelik ve Nicelik Sorunlarından Kaynaklanan Aksaklıklar

Mükellefle ilk karşılaşan ve gizli kalmış mükellefiyetleri ortaya çıkaracak olan yoklama memurlarının mesleki formasyona sahip olmaları gerekir. Ancak bugün için vergi dairelerinde yoklama memuru sayılarının azlığının yanısıra, var olan personelin çoğunluğunun da orta öğrenim mezunu olmaları ve mesleki formasyondan uzak olmaları pek çok hukuksal sorunu beraberinde getirmektedir. Yargıya yansıyan pek çok konu yoklama memurlarının mesleki formasyona sahip olmamaları nedeniyle idare aleyhine sonuçlanmaktadır. Bu nedenle vergi dairelerinde yeterli sayıda mesleki formasyona sahip yoklama memuru bulundurulmasında çok büyük yarar bulunmaktadır.

9- İş Standartlarının Olmaması

Vergi dairelerinde etkinliği, verimliliği etkileyen faktörlerden biri de iş standartlarının olmaması ya da var olan standartların verimlilik, kalite, hız gibi kavramları dikkate almamalarıdır.

Günümüzde pek çok işlem vergi dairelerinde en az 5-6 aşamada tamamlanmaktadır. Vergi dairesi bölüm ve servislerinin analizini yaptığımız bölümde bu konuda ayrıntılı açıklamalar yapıldığından bu bölümde sadece konuya ana hatlarıyla değinmekle yetineceğiz.

TKY uygulamasında hedef olarak alınması gereken, mükellefin işlem talebinin mümkün olan en kısa sürede ve doğru olarak yerine getirilmesi olmalıdır. Diğer taraftan, vergi dairesinde yapılan her bir iş için süre kriterleri belirlenmeli ve işler bu sürelerde bitirilerek hem mükellefe hem de idareye hız kazandırılmalıdır.

Var olan işlem yönergelerinin (taslak vb. dahil) kalite çemberleri kurularak yeniden gözden geçirilmesinde büyük yarar vardır. Bilgisayarlı vergi daireleri ve diğerleri ile malmüdürlüklerinde uygulanan işlem yönergelerinin doğaldır ki farklı olmaları gerekmektedir. Ancak bugün hepsinde aynı işlem yönergesi geçerlidir. Vergi dairesi uygulamaları incelendiğinde, her bir vergi dairesi için farklı işlem yönergesine rastlamak da mümkündür.

İş standartlarının belirlenmesi bir anlamda görev ve yetki dağılımının yeniden yapılmasını gerektirmektedir. Görev ve yetki dağılımının uygun bir şekilde yapılması TKY'nin başarı koşullarının önde gelenleri arasındadır.

Vergi dairelerinin iş akış organizasyonu açısından en büyük problemi, iş basitleştirme tekniklerinin ve teşviklerinin uygulanmamasıdır. Bu uygulamanın yapılamaması sonucunda;

- Vergi daireleri verimli, etkili ve ekonomik olarak çalışamamakta,
- Belli standartlar geliştirilmediğinden uygulama birliği sağlanamamakta,
- İşlemlerin miktarca çok olması, işlemlerin zamanında yapılmasını engellemekte, yapılanlar işlemlerde ise hata oranını artırmakta ve neticede hataların düzeltilmesi için gereğinden fazla zaman harcanmaktadır.

Dolayısıyla vergi daireleri, işlem maliyetinin ve kırtasiyeciliğin artması sonuçlarıyla karşılaşmaktadırlar.

Bunun için vergi dairesi işlemlerinin ıslah edilmesi ve verimliliğin artırılması amacıyla yeni iş sisteminde “ne”, “niçin”, “nerede”, “ne zaman”, “kim” ve “nasıl” sorularına cevap aranarak, mevcut problemlerin giderilmesinin esas alınması gerekmektedir. Bu şekilde geliştirilen iş sistemi dikkatle uygulanır ve işlerlik sağlanırsa, işlerin basitleştirilmesi ve süratlendirilmesi, kırtasiyeciliğin azaltılması, bunun neticesi olarak da iş veriminin artırılması sağlanabilecektir.

10- Mükellefi Bilgilendirme

Mükellefin vergi konusunda bilgilendirilmesi, doğru beyanda bulunması için önemli bir unsurdur. Kendisine yardım etmek istediğinize mükellefi inandırmanız, onu da size yardım etmeye sevk eder. 1980'li yıllarda ABD'nde yapılan bir araştırmada, mükellefin uyumunu sağlamada, vergi cezalarının etkin olduğu kabul

edilmekle birlikte mükellefe yönelik olumlu hizmetlerin daha çok etki yarattığı görülmüştür.

Sunulan kamu hizmetleri hakkında vatandaşların görüşleri önemli midir?	- Evet %92 - Hayır %8
--	--------------------------

Vergi dairelerinin etkin ve verimli çalışmasında mükelleflerin bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Vergi konusunda bir bilinç sağlanması isteniyorsa buna hem personel hem de mükellef açısından yaklaşılması gerekir. Mükellefin haklarını, yetkilerini ve de ödevlerini iyi bilmesi işlemlerin kısa sürede tamamlanmasını sağlayacaktır.

Bir mükellef bankoya yaklaştığında;	- İlk konuşan ben olurum %68 - Mükellefin konuşmasını beklerim %31 - Görmezlikten gelirim %1
-------------------------------------	--

a- Kanunların Uygulanmasında Değişiklik Yapan Genelge, İç Genelge vb. nin Sayıca Fazlalığı ve Kamuya İletilememesi

Bugün mükelleflerin yaşadığı sorunların başında vergisel yükümlülüklerinin fazlalığı, kanunların çok sık değiştirilmesi (hatta bazan kanunların tebliğ, genelge, iç genelge vb ile değiştirildiği durumlar da olmaktadır) gelmektedir. Vergi uygulamalarını belirleyen bu kadar faktörün bulunduğu bir ortamda mükellefin doğru şekilde bilgilendirilmesi oldukça önem kazanmaktadır. Vergi idaresinin asıl yapması gerekenin bu tür ek değişiklikleri minimuma indirmesi olduğu kanısındayız. Diğer taraftan uygulamaya yönelik değişikliklerin basın bülteni ile tüm kamuoyuna bildirilmesi idarenin şeffaflığı açısından da yerinde olacaktır.

Öte yandan idarenin “kamuoyunu aydınlatma” işlevini sağlıklı yerine getirmesi, vergi uyumsuzluklarının doğmasını da engelleyecektir.

Vatandaşların hizmetle ilgili karar alma süreçlerinde dikkate alınması gerekli midir?;	- Evet %89 - Hayır %11
--	---------------------------

b- Halka İlişkiler Biriminin Olmaması

Çağımızın bilgi çağı olması nedeniyle halkla ilişkilerin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Bu kapsamda mükellefin doğru bilgiye ulaşmasında yardımcı olacak halka ilişkiler vb. birimlerinin oluşturulmasında yarar vardır. Mükellefe en

doğru bilgiyi en kısa sürede vermek için öncelikle personel daha sonra ise elektronik donanım altyapısı hazırlanmalıdır.

Halkla ilişkiler konusunda yeterli eğitimi almış ve gerekli iletişim araçlarını kullanabilen personel vergi dairesine bağlı ancak fiilen ayrı hizmet birimi olarak hizmet vermelidir.

Vergi dairelerinin mevcut personeli arasında halkla ilişkiler konusunda yeterli eğitimi almış ve bu konuda yetişmiş personel bulunmamaktadır.

O nedenle; vergi dairesi müdürüne bağlı, yetkilendirilmiş, yüksek okul mezunu ve bir ya da birden fazla memurun halkla ilişkiler ve mali mevzuatla ilgili olarak eğitilmesi ve ayrı bir birimde halkla ilişkiler uzmanı ve danışman olarak görevlendirilmesi durumunda servislerdeki görevli memurların boş yere meşgul edilmesi önlenecek, vatandaşların ve mükelleflerin eksik ya da yanlış bilgi almaları engellenmiş, dolayısıyla hizmette verimin artması sağlanmış olacaktır.

c- Mükellefin Vergi İdaresine Karşı Olan Olumsuz Bakış Açısını Ortadan Kaldırmak

TKY'nin temel felsefesi olan vatandaş odaklılığı vergi idaresine uyguladığımızda mükellef odaklılık haline gelmektedir. Mükellefin vergisini en kısa sürede ve en modern şekilde alması gereken memurun gözünde vatandaş, maaşını ödeyen kişi olarak algılanmalıdır. Vergi dairesi ise vatandaşın devletten beklediği hizmetlerin sağlanmasında gerekli kaynak olan vergiyi toplayan bir birim olacaktır. Yapılması gereken vatandaş ile devleti kaynaştıracak sevgi ve saygı temeline dayalı uygulamalara ağırlık verilmesidir.

Halkın vergi idaresinin daima iyiye gittiğine inanması, onların vergi konularına ve vergi idaresine olan saygısını artırır.

Mart ayında kutlanan “Vergi haftası” vergi dairesinin işlerinin en yoğun olduğu dönemlerden birinde yapılmaktadır. Oysa bu haftanın etkinliğinin artırılması için döneminin değiştirilmesi yerinde olur düşüncesindeyiz.

Lise ve dengi okullarda vergi bilincinin artırılmasına yönelik olarak, tıpkı milli güvenlik, sağlık, muhasebe gibi derslerin yanısıra vergi dersinin de konulmasında yarar vardır. Zira bugünün gençleri yarının idarecileri ve vergi

mükellefleri olacaktır. Kendisine vergi verme bilinci verilen bir şahıs hiç bir zaman vergi kaçırmayacak, kaçırana da engel olacaktır.

Diğer taraftan sivil toplum örgütleri ile de temasa geçerek vergi bilincinin yaratılması ve mükelleflerin bilgilendirilmesi de sağlanabilir.

Ayrıca ulusal ve yerel düzeydeki kitle iletişim araçlarından yararlanılarak vatandaş olma bilinci ile vatandaşlık görevlerinden olan verginin önemi konusunda da çalışmalar yapılması yerinde olacaktır.

Sizce vergi idaresi, kaliteli hizmet talebinin vatandaşın gelmesini beklemeli midir?	- Evet %19 - Hayır %81
--	---------------------------

Vergi dairelerinin hizmet kültürü tanımlanmalı ve motivasyonunu destekleyici tedbirler alınmalı, yeni bir imaja kavuşturulması ile birlikte büyük bir hizmet ve vergi konulu kampanya başlatılmalıdır.

Mükellefi bilgilendirmenin bir yolu da idare tarafından yayınlanacak periyodik büroşür, el kitabı vb. yayınlarla olacaktır. Mükelleflerin sorumluluklarını ve haklarını yeterince bilmedikleri bir gerçektir. Bu kapsamda örneğin işe yeni başlayan bir mükellefe küçük bir kitapçık verilerek mükellefin görevlerinin neler olduğu, dikkat etmesi gereken hususların neler olduğu kısaca aktarılabilir. Aynı şekilde işi bırakan bir mükellefin bu tarihten itibaren dikkat etmesi gereken konuları içeren broşürler de verilebilir. Konu itibariyle bu tür dökümanların sayısını arttırmak mümkündür. Burada amaç mükellefi bilgilendirmek, vergi kayıp ve kaçığını azaltmak, lüzumsuz iş yükünden hem mükellefi hem de idareyi kurtarmak olmalıdır.

Mükelleflerin ödedikleri vergilerin nereye gittiğini bilmelerinin de vergi ödeme bilincinin artmasına katkısı olacağı açıktır. Bugün için verginin toplanmasından ziyade harcanması daha büyük önem kazanmıştır. Vatandaşın, toplanan vergilerin çarçur edildiği, suistimallerin ve yolsuzlukların arttığı konusundaki mevcut düşüncesini ortadan kaldırmak, sadece Maliye Bakanlığı'nın değil tepeden tırnağa tüm kamu yönetiminin ve siyasetçinin görevi olmalıdır.

Toplanan vergilerin yöresine harcandığını bilmenin mükelleflerde olumlu etki yaratacağı kanısındayız. Vergi mükelleflerinin ödedikleri vergilerin doğru yerlerde, doğru miktarlarda ve doğru zamanlarda harcandığı konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu ise devlet harcamalarında gerekli şeffaflığın, kişilerin bilgi alabilmelerinin sağlanması ile mümkündür. Devletin vergi toplama ve

harcama kayıtları belli araçlarla kişilerin bilgi alabilmesine açık olmalıdır. Bu takdirde vergi ve vergilerin harcanması konularında kamuoyu denetimi ve baskısı sağlanmış olacaktır.

Bu bağlamda bir ilde veya ilçede toplanan vergilerin ne kadarlık kısmının o yörede nerelere harcandığı 6 aylık bültenlerle vergi idaresi tarafından kamuoyuna duyurulmalıdır.

d- Meslek Mensuplarının Eğitimi

Mükelleflerin bilgilendirilmesinin yanısıra, mükellefin mali mevzuatla ilgili işlemlerini takip eden meslek mensuplarının da bilgilendirilmesinde büyük yarar vardır. Bazı durumlarda kimi meslek mensuplarının bilgilerinin yetersiz veya vergi konusuna bakışlarının duyarsız olduğu görülmektedir. Meslek mensupları, vergi dairesi ile mükellef arasında bir nevi köprü vazifesi gördüklerinden vergi konusunda büyük önem arz etmektedirler. Bu nedenle meslek mensuplarının ve yanlarında çalıştırdıkları alt personelin bilgili olmaları sağlanmalıdır. Böyle olursa “vergi dairesi çalışanları-mükellef-muhasebeci” arasındaki hoş olmayan olaylar asgariye inecek, özellikle vergi mevzuunu bilmeyen mükellefin mağduriyeti önlenecektir. Bu bağlamda gerek TÜRMOB’a gerekse vergi idaresine büyük görev düşmektedir. Muhasebecilik ve Mali Müşavirlik meslekleri vergi sisteminin sağlıklı işleminde son derece önemli olup iyi yetişmiş, yasaları ve uygulamaları bilen kişiler olmaları için yalnızca bilgi yüklenmesi yeterli olmayıp, vergi bilinci, meslek ahlâkı ve mesleğin sistem içindeki yerini belirten konularda da eğitim uygulanmalıdır.

e- Şeffaf Bir Vergi İdaresi

Vergi İdaresinin bir diğer sorunu da, mükellefleri yeterince aydınlatamamaktır. Sürekli değişen yasalar ve bunlarla ilgili yönetmelik ve tebliğlerin yanısıra, “gizli tutulan” iç genelge, genel yazı ve muktezalar (özelgeler), mali müşavir, muhasebeci ve yeminli mali müşavirlerce dahi izlenememektedir.

Vergi idaresinin “kamuoyunu aydınlatma” işlevini sağlıklı bir şekilde yerine getirmesi, vergi uyuşmazlıklarının doğmasını da önleyecektir. Vergi idaresi, bugüne kadar gizli tuttuğu ancak uygulamada önem taşıyan ve emsal olma özelliği taşıyan genelgeleri ve özelgeleri, mesleki kuruluşlara düzenli olarak göndermelidir.

f- Vergi Adaletinin Sağlanması

Yapılan yasal düzenlemeler ve buna bağlı uygulamalar vergi adaletini sağlayıcı olmak zorundadır. Aksi takdirde bugün olduğu gibi vatandaşın idareye güvenini tesis etmek gittikçe zorlaşmaktadır. Vergi yükünün eşit ve adil dağıtılması için yapılması gerekenler belli olup en kısa sürede bu yönde önlemler alınmasında yarar vardır. Gelir dağılımındaki adaletsizliğin yanı sıra vergi yükünün dağılımındaki adaletsizlik de hep aynı kesimlerin üzerinde kalmaktadır. Sosyal devlet anlayışı çerçevesinde hem nimetin hem de külfetin dağılımında adaletin sağlanması, ülkemizde vatandaş odaklı Devlet anlayışının tesisini sağlayacak bir unsurdur.

Vergi adaleti ilkesinden sapmalar sadece mükelleflerin değil tüm vatandaşların idareye karşı olan güvenini sarsmaktadır. Özellikle kovuşturma ve inceleme aşamasında vergi dairelerine, hep devleti dolandıran ve yurtdışına kaçan, herhangi bir yaptırıma tabi tutulmayan insanlar emsal gösterilmektedir. Reform olarak sunulan bir kanunun bazı maddelerinin baskı gruplarının etkisiyle değiştirilmesi, sık sık vergi aflarının gündeme getirilmesi ve kamudaki yersiz harcamalar da örnek olarak gösterilmektedir. Bunun için kanunlar yapılırken altyapısının iyi hazırlanması, vergi aflarının sık sık değil mümkünse hiç yapılmaması ve kamu harcamalarının titiz bir şekilde yapılması güven sorununun giderilmesinde katkı sağlayacaktır.

Vergi sistemimiz beyan esasına dayanmaktadır. Esas itibarıyla beyan esas modern bir sistemdir. Ancak beyan esasını keyfilik haline dönüştüren düzenlemeler, vergi ödeme bilincinin oluşmamasına yol açmaktadır. Daha açık bir ifadeyle beyan esasını uygulayıp vergi oranlarını çok yüksek tutmak ve herhangi bir vergi güvenlik müessesesi getirmemek, beyan esasının getirdiği bütün olumlu durumların ortadan kalkması sonucunu doğurmaktadır.

Kimi zaman İdarenin dahi anlamakta zorluk çektiği yasal ve idari düzenlemeleri mükelleflere izah etmek de güçleşmektedir. Bu nedenle de idare hakettiği desteği ve güveni mükelleflerden görememektedir. Mevzuatı anlamada yaşanan güçlükler, mükellefi mümkün olduğu kadar idare ile diyaloga girmek yerine idareden kaçmak şeklinde bir eyleme itmektedir.

Yapılması gereken, vergi yasalarını anlaşılır kılmak ve çok sık değiştirmemektir.

g- Mükellefin Bağlı Olacağı Vergi Dairesini Belirleme Yetkisi

Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin 8. maddesinde “Mükelleflerin vergi uygulaması bakımından hangi vergi dairelerine bağlı oldukları vergi kanunları ile belirlenir. Ancak, Maliye Bakanlığı gerekli gördüğü hallerde, mükelleflerin işyeri ve ikametgah adresleri ile ilçelerin idari sınırlarına bağlı kalmaksızın vergi dairelerini ve vergi dairelerinin yetki alanını belirlemeye yetkilidir” şeklinde bir hüküm yer almaktadır. Bu bağlamda mükelleflerin vergi dairelerinin tespiti konusunda yeni bir çalışma yapılması gerekmektedir. Örneğin İstanbul ilinde yer alan mükelleflerin bir kısmının gerçekte idari merkezleri veya üretim merkezleri ya da bir başka ifadeyle faaliyet merkezleri Anadolu’nun değişik yerlerinde olmasına rağmen çeşitli nedenlerle (örneğin incelenme riskini azaltma) kanuni iş merkezlerini İstanbul göstermek suretiyle mükellefiyetlerini İstanbul’daki vergi dairelerine aktarmaktadırlar. Bu durum ise İstanbul’daki vergi dairelerinin iş yükünü arttırmakta, bu mükelleflerin faaliyetlerinin takip edilmesini güçleştirmekte, yoklama ve vergi incelemesi gibi konularda da sıkıntılara yol açmaktadır. Bu durumu önlemek için mükelleflerin fiili iş merkezlerinde mükellefiyet tesisi ettirmelerinin sağlanması ve bu bağlamda Bakanlığın re’sen belirleme yetkisini kullanması yerinde olacaktır.

Diğer taraftan, mükellefleri bilgilendirmek amacıyla, illere göre vergi dairelerinin ihtisas alanlarını, yetki alan ve sınırlarını belirleyen ayrıntılı listeler kitapçık olarak basılarak, vergi dairelerinin, ticaret sicil memurluklarının, belediyelerin ve isteyen avukat veya mali müşavir yahut muhasebecilerin hizmetine sunulmalıdır.⁷⁵

11- Vergi Dairesine Vergicilik Dışı Verilen Görevler

Vergi dairelerinin vergi kanunlarının uygulanmasından gelen görevlerinin yanısıra başka kurumlar tarafından verilen görevleri de bulunmaktadır. Sürekli artış eğilimi gösteren vergicilik dışı bu görevler, vergi dairelerinin iş yükünü arttırmaktadır. Bu bölümde bu tür görevlere bir kaç örnek verip konu hakkındaki önerilerimizi açıklamaya çalışacağız.

Günlük çalışma süremde;	- Ara sıra eve iş götürüyorum %5 - Hiç boş vaktim yoktur %50 - Ara sıra boş vaktim olmaktadır %41 - Çok boş vaktim var %2
-------------------------	--

⁷⁵ Bumin DOĞRUSÖZ, “Neden Olmasın” **Dünya Gazetesi**, 3.8.2000,

a- Vergi Dairelerinin Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Tahsildarı Olması

Vergi daireleri bugün adeta kamu kurum ve kuruluşlarının tahsildarı haline gelmiştir. Yapılan tahsilat işlemlerinden bazıları şunlardır:

- Nüfus cüzdanını kaybetme cezası,
- Adli ve idari para cezaları mahkeme harçları,
- Trafik para cezaları,
- Yiyecek bedelleri,
- Askerlik para cezası,
- Yüksek öğrenim kredi ve yurtlar kurumu borcu,
- Çevre kirliliğini önleme payı,
- Ölçü ve ayarlara ilişkin cezalar,
- Resmi arabulucuk ücreti,
- Seçim para cezası,
- Tavizat bedeli,
- Ecrimisil,
- Tarımsal ürünlere haksız yere ödenen destekleme primleri,
- ...

Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nin 5. maddesinde yer alan;

“Devlete ait menkul ve gayrimenkul malların satış, taksit, borçlanma ve kira bedelleri ile ecrimisil, bedelmisli, tavizat bedeli ve benzerlerinin tahsilat safhasına ilişkin işlemlerin vergi dairelerince yürütülmesine Maliye Bakanlığınca karar verilir.

Yukarıda yazılı olanlar dışında kalan ve çeşitli kanunlarda belirtilen Devlet gelirlerinin de tarh, tahakkuk ve tahsil işlemleri vergi dairelerince yürütülür.”

hükmü yönetmelikten çıkarılmalı, bu görevler illerde Muhasebe Müdürlükleri ile ilçelerde Malmüdürlükleri tarafından yerine getirilmelidir.

Yukarıda bir kısmı sayılan cezalar tek tek vergi dairesinde kayda alınmakta ödemeyenlere ödeme emri ve takiben haciz varakası düzenlenmekte, ödenenlere bordro yapılıp ayrıca ilgili idarelere ödendiği konusunda bilgi verilmektedir. Şahsın adresinde bulunamaması ya da adresin yanlış olması durumunda ise vergi dairesi açısından kaybolan iş zamanları daha da artmaktadır.

Süreksiz yükümlülükler olarak isimlendirilen bu işler, pek çok vergi dairesinde sürekli mükellefiyetle ilgili iş yüküne yaklaşmakta hatta bazı vergi dairelerinde ise aşmaktadır.

Ceza işlemini uygulayan kurumlara sayman mutemetlerinin atanması sağlanarak, ilgili daireye gelen vatandaşın işlemleri yapılırken, yasalara uymamalarından kaynaklanan cezaların ve harçların bunlar tarafından tahsilinin sağlanmasının uygun bir çözüm yolu olacağı kanısındayız. Böylece vergi daireleri de asli görevleri olan işlere daha çok personel ve daha çok zaman ayıracaktır.

b- Vergi Daireleri Diğer Kamu Kuruluşlarının Arşivi ya da İstihbarat Birimi Haline Gelmiş Olması

Vergi idaresi dışındaki diğer kamu kuruluşlarının istedikleri bilgilerden dolayı vergi dairelerinin iş yükü %20-30 civarında artmaktadır.

Örnek vermek gerekirse, Bağ-Kur, S.S.K. 2022 Sayılı Yasa ve Sosyal Yardımlaşma Fonu Yardımlarından faydalanmak isteyen kişilerle ilgili yapılan mükellefiyet araştırmaları ...

Mükellefler tarafından bankalara, diğer kamu kuruluşlarına ve kişilere ibraz edilmek üzere tasdiki istenen bilançolar, ihale makamlarına, saymanlıklara verilmek üzere alınan borcu olmadığına dair yazılar aynı şekilde iş yoğunluğunu arttırdığı gibi önemli ölçüde zaman kaybına yol açmaktadır.

Örneğin emekli olmuş bir Bağ-kur üyesinin her yıl sağlık karnesi yeniletmek için form onaylatması, bankaların mükelleflere vereceği ticari kredilerde bilanço onaylarının istenmesi, işyeri kapanışı dolayısıyla dernek kaydını sildirmek isteyen vatandaşlardan vergi kaydı yönünde belge istenilmesi gibi...

Sonuçta vergi daireleri diğer kamu kuruluşlarının tahsildarı olmanın dışında onların arşivi ya da istihbarat birimi haline de dönüşmüşlerdir.

Cumhuriyet savcılıkları, mahkemeler, icra daireleri, bankalar, sosyal güvenlik kuruluşları bazen tarh dosyasında olması mümkün olmayan belge ve bilgileri dahi vergi dairelerinden isteyebilmektedirler.

Bu durumu engelleyebilmek için YMM ve SMMM ve diğer meslek odalarından yararlanılarak bazı bilgilerin buradan temini sağlanabilir. Örneğin mükelleflerin bankalara verdikleri bilançoların SSM veya YMM'ler tarafından onaylanması vergi dairesinin iş yükünü azaltacaktır. Diğer taraftan kurumlar arasında bilgisayar ortamında veri akışını sağlayacak projelerin uygulamaya konulmasında yarar vardır.

Bağ-Kur bir mükellefin işe ilk giriş tarihinden itibaren kendisinde bulunması gereken bilgileri teyit etmek amacıyla vergi dairesinden bilgi istemektedir. Bu yazılar o kadar sistemsiz gelmektedir ki, bir vatandaş hakkında (vergi mükellefi olsun, olmasın) ayda 2-3 defa aynı konuların sorulduğu dahi görülmektedir.

VEDOP sistemi, mükellefin işe başlama, terk ve iş nevi gibi bilgilerin son durumunu gösterecek şekilde dizayn edilmiştir. Oysa Bağ-Kur ile ilgili işlemlerde mükellefin vergi dairesindeki mükellefiyet başlangıcından ara terkler, tekrar işe başlamalar, nihai terk dahil bütün değişikliklerin ekrandan görünüp ilgili formlara yazılması gerektiğinden mevcut program bu ihtiyaca cevap vermemektedir. Mükellefin Bağ-Kur ile ilgili işlemlerini kısa sürede sonuçlandırmak mümkün olmamakta 20-25 yıl gibi geçmişe yönelik bilgilerin arşivden aranıp bulunması oldukça zaman ve işgücü kaybına neden olmaktadır. Eğer vergi dairesi bu yazılara cevap vermez ise hem vatandaş mağdur olmakta, hem de vatandaş ile kurumlar arasında "bugün git, yarın gel" şeklinde bir muameleye maruz kalmaktadırlar.

Veri tabanında mevcut bu bilgilerin ekranda görünmesini sağlayacak ilave bir program yapılması bu problemi çözecektir. Diğer taraftan ilgili kuruluşlara ancak zaman aşımı kapsamına girmemiş bilgilerin vergi dairelerinde mevcut olduğu bildirilmek suretiyle geçmişe yönelik bilgi istemlerinin önü alınmış olacaktır.

Size göre işinizin ne kadarı rutin niteliktedir?	<ul style="list-style-type: none"> - Tümü rutin niteliktedir %19 - Çoğu rutin niteliktedir %38 - Yarısı rutin niteliktedir %24 - Çok azı rutin niteliktedir %11 - İşim rutin nitelikte değildir %8
--	---

c- Terkin Sınırının Altındaki İşlemlerden Kaynaklanan İsrif

6183 sayılı Kanunun 106. maddesi gereğince Maliye Bakanlığı'nca terkin yetkisi vergi dairelerine devredilmek suretiyle vergi dairelerinin süresiz mükellefiyetteki işyükü hafifletilmelidir. Ancak bu durum, sadece tahsilat aşamasındaki işyükünü azaltmakta tahsil edilmesi için ilgili kuruluştan başlayarak tahakkuk aşamasına kadar oluşan iş yükünü azaltmamakta emek ve zaman israfına yol açmaktadır.

Bir örnek vermek gerekirse; 1999 yılında 427.000 TL olan nüfus para cezası 2000 yılında 650.000 TL olarak alınmakta bu cezanın tahsili için sadece ödeme emri 1.250.000.TL'ye postaya verilmektedir. Tahakkuktan vazgeçme halinde ise ilgili para cezası kayıt defterine, terkin cetveline ve muhasebe kayıtlarına intikal gibi işlemlere tabi tutulmakta ve bu durum da personelin zamanını almaktadır. Bunun ilgili dairelerce vergi dairesine intikal ettirilmemesi, yerinde tahsile yönelik düzenlemeler yapılması durumunda, bu zaman daha verimli olarak kullanılabilir.

İlgili kanunları gereğince yapılması zorunlu olan bu işlemler, yapılacak bir yasal düzenlemede 6183 sayılı Kanun'un 106. maddesine atıfta bulunarak **“ilgili mevzuatlar gereğince alınması gerekip, miktarı 6183 sayılı Kanunun 106. maddesi gereğince Maliye Bakanlığınca belirlenen miktarın altında kalan tutar için hiç bir işlem yapılmaz”**denilmek suretiyle ilgili idarelerin ve dolayısıyla vergi dairelerinin iş yükü azaltılmış olur kanısındayız.

12- Bölge Düzenlemeleri

Örgütlenme bölümünde de ayrıntılı olarak anlattığımız üzere vergi dairelerinin mevcut idari yapılanmadan çıkarılarak Gelirler Bölge Müdürlüklerine bağlanmaları gerekmektedir. Böylelikle vergi dairelerinin bağımsızlığı sağlanmış ve etkinliği artırılmış olacaktır.

13- Vergi Afları

Türk vergi sistemini zaafiyete uğratan unsurların başında vergi afları gelmektedir. Sık sık çıkarılan aflar sistem içinde vergi yükümlülüklerini yerine getirmeyen mükelleflerin çok az bir bedelle ceza uygulaması kapsamı dışına çıkmalarına neden olmaktadır. Zamanında ödeme yapan mükellefler yasaları uygulamak konusunda hassasiyet göstermeyen mükelleflerden, kurallara uymayanlar bir anlamda ödüllendirilmektedirler.

Bu tür uygulamalar özellikle hesap-takip masasındaki personelin isteksiz davranmasına da yol açmaktadır. Mükelleflerin vergilerini zamanında ödememeleri nedeniyle bu personelin yükü arttığı gibi, “nasıl olsa af çıkacak, boşu boşuna uğraşıyoruz” şeklindeki düşüncenin doğurduğu psikolojik baskı altında çalışma azim ve şevklerini yitirmektedirler.⁷⁶

Diğer taraftan af söylentilerinin artması, mükelleflerin vergi ödeme konusunda titizlik göstermemelerine de neden olmaktadır. Tamamen siyasi bir tercih olan af konusunun mali sisteme vermiş olduğu zarar dikkate alındığında af kavramının vergi sisteminde yeri olmaması gerektiği kanısındayız.

14- Siyasi Baskı

Vergi idaresinin etkin çalışmasını engelleyen faktörlerden biri de siyasi baskıdır. Bilhassa taşradaki vergi dairelerinde yaşanan siyasi baskılar, idarenin vergi yasalarını etkin bir şekilde uygulamasını engelleyebilmektedir.

Vatandaşa eşit olarak uygulanması gereken yasaların, vatandaşların temsilcileri tarafından bir kısım vatandaşlara uygulanmaması yönünde yapılan baskılar vergi idaresini adil olmayan bir davranışa itmektir. Bilhassa yerel politikacıların bu yöndeki talepleri ve baskıları vergi etkinliğini sağlamak bir yana vergi adaletini zedelemektedir.

Vergi dairelerinin idari yapılanma içindeki yerleri de yani Valiye ya da Kaymakama ve Defterdara bağlı olmaları da bu tür siyasi baskılara zemin hazırlayabilmektedir. Bu tür baskıları önlemenin yolu vergi dairelerinin gerçek anlamda bağımsızlıklarını sağlamak ve doğrudan doğruya gelirler bölge müdürlüklerine bağlamak olacaktır.

15- Vergi Dairesi Personeline Sağlanan Sosyal İmkanlar

Personelin moral motivasyonunu arttırmanın bir diğer yolu da memurlara sağlanan sosyal imkanların arttırılmasından geçmektedir. Bu bağlamda personelin işini benimsemesi ve işini huzur içinde yapması için sosyal imkanlardan bütün memurların geniş kapsamlı bir şekilde yararlanması sağlanmalıdır. Personele

⁷⁶ Bilal DOĞAN, *Türkiye’de Vergi İdaresi Mükellef İlişkilerinin Gelir Arttırıcı ve Azaltıcı Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Mali Hukuk Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1995, s.93

sağlanabilecek sosyal imkanlar olarak, kreş, servis hizmeti, dinlenme evi, misafirhane, yemekhane, lokal vb. sayılabilir.

16- Toplanan Vergilerin Etkin Kullanılması

Toplanan vergilerin etkin kullanılması konusunun da vergi idaresinin etkinliğini arttırmada önemli bir etkisi olacaktır. Bu nedenle de mevcut bütçe sistemimiz olmak üzere tüm idari yapılanmamızın öncelikle misyon bazında sonra ise örgüt bazında yeniden yapılanmaya tabi tutulması gerekmektedir.

Toplamış olduğunuz verginin etkin bir şekilde kullanıldığına inanıyor musunuz?	- Evet %3 - Hayır %97
--	--------------------------

Harcamacı kuruluşların yapmış oldukları harcamaların sosyal faydaya hizmet ettiğini göstermeleri ve bunun için de son derece şeffaf olmaları gerekmektedir. Yolsuzlukların yaygınlaştığı veya en azından yolsuzluk söylentilerinin çoğaldığı bir ortamda kişilerin devlete olan güvenleri sarsılmakta ve verginin sosyal yönünü halka anlatabilmek için harcanan çabaların büyük bir kısmı boşa çıkmaktadır. Nitekim mükelleflere uygulamış olduğumuz anketlerde, vergisini eksik beyan etme vb. durumların temelinde yatan düşüncenin, **“ödediği verginin yolsuzluklarla çarçur edildiği ve kendisine hizmet olarak dönmediği”** şeklindeki inanış olduğu tespit edilmiştir.

Sizce aşağıdakilerden hangisi önemlidir?	- Verginin toplanması %6 - Verginin harcanması %94
--	---

Bu konunun çözüme kavuşturulması vergi idaresinden ziyade yurttaşların, yasama, yürütme ve yargı organlarının kısacası tüm ulusun el birliği içinde çaba göstermesi ile mümkün olacaktır.

17- İdari Yapılanmadaki Yer

Vergi idaresinin idari, siyasi ve her türlü baskıdan kurtulması ve daha verimli olarak çalışabilmesi için mevcut idari yapılanmadaki yeri yeniden gözden geçirilmelidir.

Bu bağlamda vergi dairelerinin Defterdarlık ve Valilik veya Kaymakamlık ile herhangi bir bağı olmamalı ve doğrudan doğruya Gelirler Bölge Müdürlüğü'ne bağlanmalıdır.

Vergi Dairelerinde çalışan personelin sevk ve idaresinde Mülki Amirlerin yetkileri sınırlandırılmalıdır. Bilhassa ilçelerde her türlü iş için mülki amir onayı ile personel istenmektedir.(Örneğin Asfalt malzemesinin tesliminin kontrolü, Nüfus Müdürlüğü işlerine yardım, Kaymakamlık Yazı İşleri Müdürlüğüne yardım vb. gibi) Bazen Vergi Dairelerinin işlerinin en yoğun olduğu dönemlerde geçici görevle alınan personel, vergi dairelerini zor durumda bırakmaktadır. Bu durumun da önlenmesi açısından vergi dairelerinin doğrudan bölge müdürlüklerine bağlı olmaları yerinde bir örgütlenme modeli olacaktır.

Vergi idaresine yönelik yapılanma çerçevesinde 10.6.1949 tarih ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu ile 13.12.1983 tarih ve 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin yeniden gözden geçirilmesi ve çağımızın yönetim anlayışına göre yeniden düzenlenmesi sağlanmalıdır.

18- Vergi Dairesinden İstenen İstatistikler

Vergi daireleri devletin tahsildarı ya da arşivi olmasının yanısıra istatistiksel tablo üretim yeridirler. Sık sık Bakanlık ya da Gelirler Genel Müdürlüğü'nden istenen istatistikler hem iş yoğunluğu nedeniyle doğru sonuçları içermemekte hem de idarenin işi yükü altında boğulmasına neden olmaktadır. Biz de, yaptığımız çalışmada mümkün olduğu kadar vergi dairesinden ek çalışma gerektiren istatistik istememeye gayret ettik. Olabildiğince bilgisayar ortamında var olan bilgileri değerlendirmeye çalıştık.

Bilgisayara geçen dairelerde istatistiklerin kendiliğinden alınması durumunda bu vergi dairelerinde personel yönünde oldukça büyük tasarruflar sağlanmış olacaktır. Ancak bilgi ve istatistik isteme konusunda Bilgi İşlem Merkezi'nin devreye sokulması durumunda vergi daireleri, pek çoğu gerçek durumu yansıtmayan istatistikleri vermek durumunda kalmayacaklardır.

19- Temiz Toplum-Temiz Yönetim

TKY'nin vergi idaresinde uygulanabilmesinde temiz toplum ve temiz yöneticiler büyük önem arz etmektedir. İnsana büyük önem veren TKY'nin,

kurumların olduğu kadar toplumun da kalitesinin topyekun artırılmasında bir araç olacağı hususu hiç bir zaman gözardı edilmemelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VERGİ DAİRESİ SERVİSLERİNİN VE BÖLÜMLERİNİN İRDELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde vergi dairelerinin kuruluşundan bu yana geçirdiği evreler irdelenecek, ardından mevcut yapı, servis ve masa bazında değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Her bir servis ve masada yapılan işlemler ile bu işlemlerin hangi aşamalardan geçerek ve ne kadar sürede tamamlandığı incelemeye konu edilecektir.

Diğer taraftan vergi dairesinde kırtasiyeciliğe yol açan işlemlerin neler olduğu, bunlarla nasıl mücadele edileceği de ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Yapılan bu çalışma aynı zamanda ileride yapılacak Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına alt yapı hazırlanmaya yöneliktir. Süreçlerin analizi yapılarak ve vergi dairesinde yapılan işlemler konusunda mevcut durum artılarıyla ve eksileriyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

A- VERGİ DAİRESİNİN TANIMI

Vergi dairesini, Devletin egemenlik gücüne dayanarak almış olduğu vergilerin toplandığı, çıkarılan vergi yasalarının ilk elden uygulandığı ve mükellef gözünde Maliye Bakanlığı'nın imajının çizildiği birimler olarak tanımlamak mümkündür.

Vergi dairesinin yasal olarak tanımı Vergi Usul Kanunu'nun 4. maddesinde ve Amme Alacaklarının Tahsil Usulu Hakkındaki Kanun'un 3. maddesinde yer almaktadır.

“Vergi dairesi, mükellefi saptayan, vergi tarh eden, tahakkuk ettiren ve tahsil eden dairedir.” (V.U.K. Md.4)

Vergi dairesi, 6183 sayılı Kanun'un uygulanmasında tatbik etmekle görevli “Tahsil Dairesi”dir.

Yıllar İtibariyle Vergi Dairesi Sayıları

(Gelirler Genel Müdürlüğü verileri)

Yıllar	Bağımsız Vergi Dairesi	Bağlı Vergi Dairesi	Toplam
1975	178	507	685
1985	377	374	751
1995	400	586	986
1999	421	578	999

Vergi idaresinin oluşumu incelendiğinde, Cumhuriyet dönemine Osmanlı İmparatorluğu mali yapısının devrildiğini görmekteyiz. Bakanlık teşkilatı, Cumhuriyetin ilanı ile birlikte 1923'te kurulmuştur.

18.5.1929 tarihli 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşatının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun, hem memurların maaşını düzenleyen hemde teşkilat yasaları çıkıncaya kadar örgütlenmeyi düzenleyen bir yasa olmuştur.

Bu dönemde vergi idaresi, merkezde Gelirler Genel Müdürlüğü, taşrada ise illerde Defterdarlar, ilçelerde malmüdürlerinden oluşmaktaydı. Vergi yönetiminde genel olarak tahsil kurulu ve gelir (varidat) memurları görevlendirilmişti. Vergi tahsilatından tahsil memurları, tarh ve tahakkuktan ise gelir memurları sorumlu idi. İllerde esas olarak gelir müdürlüğü bulunmamakta olup, ancak İstanbul gibi büyük merkezlerde gelir müdürlüğü bulunmakta idi. Vergi dairelerine benzer işlevler gören tahakkuk şubeleri de yine İstanbul gibi büyük merkezlerde yer almaktaydı.⁷⁷

Bakanlığın teşkilatlanma ile ilgili yapısını belirleyen ilk yasa Cumhuriyet'in ilanından 13 yıl sonra 1936 yılında yürürlüğe girmiştir.⁷⁸

Yapılan değişiklikle illerde Defterdarın yönetiminde kurulan gelir ve tahsilat servislerinin görev ve sorumlulukları belirtilmiştir. Gelir servisleri tarh ve tahakkuktan, tahsil servisleri de tahakkuk eden vergilerin toplanmasından sorumlu tutulmuştur.

⁷⁷ M.Burhan ERDEM, **Vergi Yönetimi ve Örgütlenmesi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:233/154, 1978, s.98

⁷⁸ 29.5.1936 tarih ve 2996 sayılı Maliye Vekaleti Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun.

İlçelerde ise malmüdürlerinin yönetiminde gelir ve tahsil servisleri kurulmuştur.

1950'lerde yapılan ve beyana dayalı vergilere geçişi öngören vergi reformu, vergi sisteminin geleneksel çalışma yöntemlerini, örgütlenme biçimini, görev ve yetki dağılımı ilkelerini yetersiz hale getirmiştir. Bu nedenle yeni bir yasal değişiklik yapılması zorunluluğu doğmuş ve 24.3.1950 tarih ve 5655 sayılı yasa ile yeni düzenlemeye gidilmiştir.

Bu bağlamda;

- Vergi dairelerinin yeterli kuruluşlar şeklinde örgütlenmesi,
- Tahakkuk ve tahsilatın bir elden yönetilmesi,
- Ussal bir işbölümünün sağlanması, yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmesi ve dağılımının yapılması amaçlanmıştır.⁷⁹

5655 sayılı yasa ile verginin tarh, tahakkuk ve tahsilini taşrada yürütmek üzere vergi dairelerinin kurulması, yetki ve sorumlulukların servis şeflerine kadar indirilmesi öngörülmüştür.

Maliye Bakanlığı'nın organizasyon yapısını belirleyen son düzenleme ise 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yapılmıştır. Günümüzde de Maliye Bakanlığı'nın hiyerarşik yapısı bu kararname çerçevesinde oluşmaktadır.⁸⁰

Vergi dairelerinin kuruluş şekilleri, görevleri vb. konularını düzenlemek üzere 1951'de, 1975'te (bu yönetmelik 1977'de kısmen değiştirilmiştir), 1989'da 1993 ve 1994'te Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmelikleri yayımlanmıştır. 50 yılda yapılan 6 değişikliğin tamamı örgütsel yapıya ilişkin olup iş standartları, iş tanımları ve görev ve yetki dağılımına ilişkin bilimsel ve net hükümler düzenlemelerde yer almamıştır.

Vergi dairelerinin başlangıçtan bu yana geçirdiği evreleri görmek amacıyla bu yönetmelikleri kısaca incelemekte yarar görüyoruz.

⁷⁹ 5655 sayılı yasanın gerekçesi.

⁸⁰ 178 sayılı K.H.K. 14.12.1983 tarihli Resmi Gazete'nin 18251 no.lu mükerrer sayısında yayımlanmıştır.

1- 1.3.1951'de Yürürlüğe Giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği

5655 sayılı yasa kapsamında hazırlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği 1.3.1951 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Bu yönetmelik vergi yasalarının gösterdiği önem ve özellikler dikkate alınarak 4 tipten birine uygun şekilde vergi dairesi kurulmasını öngörmekteydi.⁸¹

- Büyük tip vergi dairesi,
- Orta ve küçük tip vergi dairesi,
- Bağımsız ilçe vergi dairesi,
- İlçe vergi dairesi.

Büyük tip vergi dairesinde;

- Yoklama servisi,
- Tahakkuk işleri servisi,
- İtirazlı işler servisi,
- Tahsilat servisi,
- Hesap servisi,
- Dosya ve evrak servisi

yer almaktaydı.

Orta tip vergi dairesinde ise;

- Tahakkuk işleri servisi,
- Hesap servisi,
- Tahsilat servisi

ihdas edilmekteydi.

Küçük tip vergi dairesinde ise;

- Tahakkuk servisi ve

⁸¹ İlhan ÖZER, **Vergi İdaresi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Enstitüsü Yayın No:28, İstanbul 1966, s.25

- Tahsilat servisi

bulunmaktaydı. Tahakkuk servisi yoklama, tahakkuk, itirazlı işlere ilişkin faaliyetleri, tahsilat servisi ise hesap, tahsilat ve dosya-evrak işlerini yürütmek üzere kurulmuştu.

İlçe vergi dairesi ise, malmüdürünün yönetimi altında sadece **tahakkuk** ve **tahsilat** servislerinden oluşmakta idi.

Diğer taraftan Maliye Bakanlığı'nca, Defterdarlığa bağlı yerlerde ise bağımsız (müstakil) ilçe vergi dairesi kurulması öngörülmüştür.

2- 1.3.1975'te Yürürlüğe Giren ve 1977'de Kısmen Değiştirilen Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği⁸²

Vergi dairelerinin kuruluş ve görevlerine ilişkin olarak yapılan ikinci düzenleme, 25.2.1975 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği ile yapılmıştır. Bu yönetmelikle ilk kez ve vergi dairelerinde iç örgütlenme, uğraş konuları ve vergileme işlemleri, yönetim ve kadro, görev yetki ve sorumluluk gibi konularda genel anlamda da olsa bir takım düzenlemeler yapılmıştır.

Başlangıçta vergi daireleri, bölgesel iş hacimleri ve yöresel özellikleri dikkate alınarak "A", "B" ve "C" tipi olmak üzere üç ayrı tipte örgütlenmesi öngörülmüştü.

"A" tipi vergi daireleri, bağımsız vergi dairesi olarak örgütlenmiş ve beş bölümden oluşmakta idi:

- **Tahakkuk Bölümü** : Sicil, ön işlem, uygulama servisleri.
- **Muhasebe Bölümü** : Vezne, kart ve kayıt servisleri.
- **Ön Takip Bölümü** : Tarama ve yürütme servisleri.
- **İcra ve Yoklama Bölümü** : İcra ve yoklama ekibi, iç işlem, satış servisleri,
- **İhtilaflı İşler Bölümü** : İhtilaflı işler servisi.

Bu bölümlerin yanısıra evrak, arşiv, halkla ilişkiler, özlük ve destek hizmetleri birimleri de ihdas edilmişlerdir.

⁸² Bu Yönetmelik Resmi Gazete'nin 25.2.1975 tarihli, bu yönetmelikte değişiklik yapan düzenlemelerde 3.2.1977 tarihli sayısında yayımlanmıştır.

“B” tipi vergi daireleri de bağımsız vergi dairesi olarak örgütlenmiş, üç bölümden oluşmakta idi. Bu bölümler şunlardır :

- **Tahakkuk Bölümü** : Sicil, ön işlem, uygulama servisleri (ki ihtilaflı işler bu serviste yer almaktadır).
- **Muhasebe Bölümü** : Vezne, kart ve kayıt servisleri.
- **Kovuşturma Bölümü** : Ön takip, icra ve yoklama

Evrak, arşiv, halkla ilişkiler, özlük ve destek hizmetleri birimleri de bu bölümlerin yanısıra hizmet sunmak üzere kurulmuşlardır.

“C” tipi vergi daireleri ise, ilçelerde malmüdürüne bağlı olarak tahakkuk ve tahsilat servislerinden oluşan bağımlı vergi daireleri olarak kurulmuşlardır.

A ve B tipi vergi dairelerinde, bölümlerin müdür yardımcıları, servislerin ise şefler aracılığıyla yönetilmesi öngörülmüştür.

Vergi dairesi müdürünün ise bütün bölüm ve birimleri, bunların yöneticileri kanalıyla yöneteceği ifade olunmuştur (Md3.2). Esas itibarıyla bugüne kadar gelen bu yapılanma, vergi dairesindeki etkinliği ve verimliliği öne çıkaran bir yapının yerine, emir komuta ve dolayısıyla da imza ve bürokrasi yoğunluğunu arttıran bir düzeni öngörmektedir. Oysa ki görev, yetki ve sorumlulukların tek merkezde yani müdürde toplanması yerine tabana doğru görev, yetki ve sorumluluğun dağıtılması daha yerinde bir uygulama olacaktır. Bugün dahi bu tür bir uygulamanın vergi dairelerimizde bulunduğunu söylemek mümkün değildir.

1975’te yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği’nde, 3.2.1977 tarihinde iç örgütlenme ve çalışma yöntemleri konusunda bir takım değişiklikler yapılmıştır.

Bu yönetmelikle vergi dairelerinin örgütlenmelerinde “A” tipi ve “B” tipi vergi daireleri olarak ikili bir ayrıma tabi tutulmuş ve “C” tipi vergi daireleri uygulamadan kaldırılmıştır.

1977 yılında yapılan değişiklik sonucunda “A” tipi vergi daireleri;

- Vergilendirme,
- Muhasebe,
- Kovuşturma,

- Tarama ve kontrol

bölmeleri ile yazışma ve arşiv, halkla ilişkiler, özlük ve destek birimlerinden oluşturulmuştur.

Bu bölümlerin ise aşağıdaki servislerden oluşması öngörülmüştür:

- **Vergilendirme bölümü** : Sicil, yoklama, tahakkuk ve ihtilafli işler servisi.
- **Muhasebe bölümü** : Vezne, kart, muhasebe kayıt, döküm servisleri.
- **Kovuşturma bölümü** : Takibat, icra, satış servisleri.

“B” tipi vergi daireleri ise malmüdürüne bağlı olarak tahakkuk ve tahsilat servislerinden oluşturulmuştur.

1975'teki uygulamada 1 müdür yardımcısına en az bir en çok 2 bölüm bağlanmış iken 1977'de yapılan değişiklikle en çok üç bölümün bağlanabileceği ifade olunmuştur.

Keza servis şefleri bir servisin yönetimiyle görevlendirilmişken yapılan değişiklikle en çok iki servisin yönetimiyle görevlendirilebilecek duruma getirilmişlerdir.

3- 1.1.1990'da Yürürlüğe Giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği⁸³

31.12.1993 tarihine kadar 3 yıl süre ile uygulanan bu yönetmelikle vergi daireleri;

- a- Bağımsız vergi dairesi,
- b- Bağımlı vergi dairesi (Malmüdürlüğü)

Şeklinde iki tip olarak tanımlanmıştır.

Bağımsız vergi daireleri, ana hizmet birimleri ve diğer hizmet birimleri şeklinde örgütlenmişlerdir:

Ana hizmet birimleri ;

- **Vergilendirme Bölümü** : Sicil-Yoklama, Tahakkuk, İhtilafli İşler Servisi.

- **Muhasebe Bölümü** : Vezne, Kayıt Servisi.
- **Kovuşturma Bölümü** : Takibat, İcra, Satış Servisi.
- **Tarama ve Kontrol Bölümü**'nden oluşmakta idi.

Diğer hizmet birimleri ise yazışma, arşiv ve özlük hizmetleri gibi birimlerden oluşmakta idi.

Bağlı vergi daireleri ise önceden olduğu gibi tahakkuk ve tahsilat servislerinden oluşmakta idi.

Bu yönetmelikle sicil ve yoklama servisleri “sicil yoklama servisi” olarak, tahakkuk, kart ve döküm servisleri “Tahakkuk Servisi” adı altında birleştirilmiştir.

Vergi dairelerinde kurulacak servis sayısını belirleme yetkisi Bakanlığa verilmiş ve Bakanlığın da bu yetkiyi kısmen veya tamamen Defterdarlıklara bırakabileceği ifade olunmuştur. Bu düzenleme ise vergi dairelerinin iç organizasyonunun dahi merkezi idare tarafından belirlenmesi gibi, 20.yüzyılın yönetim anlayışını gösteren tipik bir örnek durumundadır.

Diğer yönetmelikler gibi bu yönetmelikte de, Müdür, Müdür yardımcısı, servis şefi ve memurların görev ve sorumluluğuna ilişkin düzenlemelerde yer alan “Tahakkuk ve tahsilata ilişkin işlemlerin zamanında ve doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan Hazine zararlarından, o iş ve işlemi yapan memur, servis şefi, müdür yardımcısı ve müdürün birlikte sorumlu tutulması” şeklindeki hükümler, yetki ve sorumlulukların dağılımındaki belirsizliği açıkça ortaya koymaktadır. Bu tür hükümler, işi sahiplenmeme, dolayısıyla da iş nedeniyle çıkan hatayı da sahiplenmeme sonucunu doğurmaktadır. Oysa ki, görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmesi, hizmette verimliliği, etkinliği ve kaliteyi artıracak ve hataların asgari düzeye inmesine neden olacaktır. Bu tanımlamanın ise gerek tek tek memur bazında gerekse şef ve müdür yardımcısı ve müdür bazında yapılması gerekmektedir.

4- 1.1.1994’de Yürürlüğe Giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği⁸⁴

⁸³ Bu yönetmelik 7.12.1989 tarih ve 20365 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

⁸⁴ Bu yönetmelik 20.11.1993 tarih ve 21764 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Önceki yönetmeliğin 4 yıl gibi bir süre uygulanmasından sonra yürürlüğe giren bu yeni yönetmelikle yapılan en önemli değişiklik vergi dairelerinin örgütlenme tipleri arasına vergi dairesi başkanlıklarının ilave edilmesidir. Bir başka değişiklik ise Gelirler Bölge Müdürlüğü adı altında yeni bir örgütlenmenin yapılmasıdır.

Esas itibariyle bu değişikliklerin temel esasları, Alman GTZ örgütü ile birlikte yapılan ZOPP (Hedefe Yönelik Proje Planlaması) toplantılarında ortaya çıkan hedefler çerçevesinde belirlenmiştir.

Yapılan bu düzenlemeler çerçevesinde vergi dairesi içi yapılanmada ise “masa sistemi” esasına geçilmiştir.

Masa sisteminde, servis veya bölümlerdeki işler belirli masalarda toplanmış, daha açık bir ifadeyle daha önce 1 kişi ile yapılan işlerin tamamı 5 kişi ile yapılır hale gelmiştir.

Yeni düzenlemede tahakkuk servisi kaldırılarak “Sürekli Yükümlülükler Vergilendirme Servisi” ve “Süresiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisi” adı altında iki yeni servis ve bu servise bağlı masalar oluşturulmuştur.

Kovuşturma bölümü içinde yer alan takibat servisi, vergilendirme bölümüne alınarak “Hesap ve Takip Masası” şeklinde adlandırılmıştır.

Masa sistemi ile;

- Hataların önlenmesi,
- İş dağılımında eşitliğin sağlanması,
- Mükellefin vergi dairesindeki işlemlerini daha kısa sürede tamamlanması,
- Servis ve iş bölümleri arasındaki iş akışında otokontrolün sağlanması,
- Kalifiye personel yetiştirilmesi amaçlanmıştır.

Yaklaşık 7 yıllık uygulamanın sonunda bu amaçlara ne derecede ulaşılabildiği raporumuzun ilerleyen bölümlerinde etraflıca anlatılacaktır.

Bu yönetmelikte dikkat çeken hususlardan biri de şube şeklinde örgütlenme modelinin getirilmiş olmasıdır. Buna göre; gerek duyulması halinde vergi dairesi başkanlıklarına bağlı olarak çalışmak üzere, beyanname kabul ve tahsilat şubeleri

kurulmasına Maliye Bakanlığınca karar verilebilecektir. Ancak bugüne kadar bu şekilde bir uygulamaya rastlanılmamıştır.

Bu yönetmelikle vergi daireleri 3 tipte örgütlenmiştir:

- 1- Vergi Dairesi Başkanlığı
- 2- Vergi Dairesi Müdürlüğü
- 3- Bağımlı Vergi Dairesi (Malmüdürlüğü)

Vergi Dairesi Başkanlığı veya Vergi Dairesi Müdürlüğü şeklinde kurulan vergi dairelerinin ana hizmet birimleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

A- Ana Hizmet Birimleri

1- VERGİLENDİRME BÖLÜMÜ

- Sicil Yoklama Servisi
- Sürekli Yükümlülükler Vergilendirme Servisi
 - Beyanname Kabul Masası
 - Değerlendirme Masası
 - Diğer Tarh İşlemleri Masası
 - Hesap Takip Masası
 - Diğer İşlemler Masası
- Süreksiz Yükümlülükler Masası
 - Motorlu Taşıtlar Vergisi Masası
 - Taşıtlar Alım Vergisi Masası
 - Tapu ve Kadastro Harçları Masası
 - Veraset ve İntikal Vergisi Masası
 - Diğer Süreksiz Yükümlülükler Masası
- İhtilafli İşler Servisi
- Diğer İşlemler Servisi

2- MUHASEBE BÖLÜMÜ

- Vezne Servisi
- Muhasebe Kayıt Servisi

3- KOVUŞTURMA BÖLÜMÜ

- İcra Servisi
- Satış Servisi

4- TARAMA VE KONTROL BÖLÜMÜ

B- Diğer Hizmet Birimleri

1- VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI DIĞER HİZMET BİRİMLERİ

- Gelir Servisi
- Vergi Denetmenleri Servisi
- Takdir Servisi
- Uzlaşma Servisi
- Özlük ve Destek Hizmetleri Servisi
- Yazışma ve Arşiv Servisi

2- VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI VERGİ MÜDÜRLÜĞÜ DIĞER HİZMET SERVİSİ

- Vergi Müdürlüğü Yazışma ve Arşiv Servisi

3- VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ DIĞER HİZMET SERVİSİ

- Yazışma, Arşiv ve Özlük Servisi

C- Beyanname Kabul ve Tahsilat Şubesi.

Görüldüğü üzere Başkanlık şeklinde örgütlenen vergi dairelerinde vergi denetmenleri servisi, takdir servisi ve uzlaşma servisi gibi birimler oluşturulmuştur. Bu değişikliklerin bürokrasiyi azaltma ve yerinden yönetim anlayışına uygun bir yapılanma olduğunu söylemek mümkündür.

Başkanlıklarda hemen hemen tüm yetkiler Başkanlarda toplanmıştır. Ancak sorumlulukların ise en önemlilerinin vergi müdürü olarak adlandırılan vergi dairesi müdürlerinde kaldığını görmekteyiz. (Örneğin Sayıştay'a karşı sorumluluk.) Diğer

tarafından bu yönetmelikle başkan yardımcısı kadrosunun da vergi dairesi başkanına yardımcı olmak üzere ihdas edildiğini görmekteyiz.

Bu yönetmelikle vergi dairelerinde yapılan bir diğer değişiklik de Gelir Uzmanları ve Gelir Uzman yardımcılarının vergi dairelerinde istihdam edilmesine olanak sağlayan düzenlemeler olmuştur.

5- 24.12.1994'de Yürürlüğe Giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği⁸⁵

Önceki yönetmeliğin uygulamaya girmesinin üzerinden 12 ay geçmeden 24.12.1994 tarihinde vergi dairelerinin organizasyon, görev ve yetki gibi konularını belirleyen yeni bir yönetmelik yayınlanmıştır. Önceki yönetmeliğin daha uygulanma sonuçları görülmeden yeni bir yönetmeliğin çıkarılması esas itibarıyla ülkemizde yaygın olan “deneme yanılma metodu” ile çalışma geleneğinin tipik bir örneğini oluşturmaktadır.

Bu değişikliklerin bir başka nedeni de gelir idaresinin yapılanması konusundaki kararsızlık ve belirsizliktir. Genelde yönetici kişilere göre değişiklik gösteren idari yapılanma uygun, bilimsel ve ussal bir sisteme kavuşamamıştır. Bugün dahi 1993'te ortaya çıkan Gelirler Bölge Müdürlükleri ve Vergi Dairesi Başkanlıklarının yararlı olup olmadığı hususu tartışılmaktadır. Uygulamaya geçmeden önce yapılması gereken tartışma ve araştırmalar uygulama devam ederken yapılmakta bu da yukarıda ifade ettiğimiz “deneme-yanılma metodu” nun vergi idaremiz açısından hâlâ uygulamada tek geçer yöntem olduğunu göstermektedir.

Yaklaşık 11 ay uygulanan 1993 tarihli yönetmelikle, 1994 tarihli yönetmelik arasındaki farkları ise kısaca şöyle özetlemek mümkündür:

- Vergi dairesi başkanlıkları nezdinde hazine avukatlarının istihdam edilmesi sağlanmıştır.
- Vergi dairesi başkan yardımcılığı kaldırılmıştır.
- Vergi dairesi başkanlıklarında ve müdürlüklerinde personel ihtiyacı ve buna bağlı kadro ve dereceler itibarıyla dağıtım yetkisi Maliye Bakanlığı'nda iken Gelirler Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir.

⁸⁵ Bu Yönetmelik 24.12.1994 tarih ve 22151 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

- Vergi dairesi başkanı ve müdürünün görevleri arasına vergi dairesi ile mükellef ilişkilerinin geliştirilmesini sağlamak da dahil edilmiştir.

B- VERGİLENDİRME BÖLÜMÜ

Vergilendirme bölümü vergi dairelerinin can damarını teşkil eden ve vergicilik hizmetlerinin büyük bir çoğunluğunun yapıldığı bir birimdir.

İlk Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde Tahakkuk İşleri Servisi olarak kurulan bu birim, 1975 tarihli yönetmelikle "Vergilendirme Servisi" olarak sicil, yoklama, tahakkuk ve ihtilaflı işler servisinden oluşturulmuştur. 1989 tarihli yönetmelikte de bu durum değişmemiştir.

1993 ve 1994 tarihli yönetmeliklerde ise vergilendirme bölümündeki servisler; sicil yoklama, sürekli yükümlülükler vergilendirme servisi, süreksiz yükümlülükler vergilendirme servisi, ihtilaflı işler servisi ve diğer işlemler servisi olarak bölümlere ayrılmıştır.

Son yönetmelikle tahakkuk servisi, sürekli ve süreksiz yükümlülükler vergilendirme servisleri olarak ikiye bölünmüştür.

2-7 Nisan 1993 tarihleri arasında yapılan ZOPP (Hedefe Yönelik Proje Planlaması) toplantısı sonucunda sürekli ve süreksiz yükümlülükler servislerinde iş ve işlemler bazında masalar oluşturulmuştur.

Bu bağlamda Sürekli Vergilendirme Servisi;

- Beyanname kabul masası,
- Değerlendirme masası
- Diğer tarh işlemleri masası,
- Hesap takip masası,
- Diğer işlemler masası,

şeklinde 5 ayrı masadan oluşur hale gelmiştir.

Daha önce kovuşturma bölümü içinde yer alan takibat servisi yapılan değişiklikle sürekli yükümlülükler vergilendirme servisine aktarılmıştır.

1- Masa Sisteminin Amaçları ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Masa sisteminin oluşturulmasında temel amaç; vergi dairesi,

- Servislerinde, iş ve işlem bazında uzmanlaşma sağlanması,
- Bölüm ve servislerin görev dağılımının dengeli hale getirilmesi,
- Etkin iç denetimin yapılması,
- Mükellefe hızlı ve kaliteli hizmet verilmesi olarak tespit edilmiştir.⁸⁶

1994 yılında Ankara ili Kavaklıdere, Ulus ve Sincan Vergi Daireleri masa sistemi uygulamasında pilot vergi daireleri olarak seçilmiştir.

Ardından Ankara ili Yahya Galip ve Muhammet Karagüzel Vergi Daireleri ile Ostim Vergi Dairesi Başkanlığı personeline eğitim verilmiş ve İstanbul, İzmir ve Denizli’de seçilen bazı vergi dairelerine aynı konuda eğitim verilmiştir.

Masa sistemine geçiş konusunda Bakanlık yönetmelik değişikliği yaparak 1993’ten sonra bu sistemi tüm vergi dairelerinde uygulanacak bir yöntem olarak benimsemiştir. Ancak 1999 yılına gelene kadar pilot uygulama yapılan vergi daireleri dışında diğer vergi dairelerinde bu yöntem uygulanmamıştır. Bu olayda Bakanlık bir anlamda kendi çıkardığı yönetmeliğe uymamıştır.

1999 yılı Mayıs ayından itibaren VEDOP’la bilgisayar uygulamasına geçen vergi daireleri, eşanlı olarak masa sistemine de geçmişlerdir. Çünkü VEDOP, masa sistemi esas alınarak hazırlanmıştır. İşlemler masalar itibariyle bölünmüş ve her bir memur sadece kendi masasında yapılması gereken işlemlere ilişkin menülere girmeye yetkili kılınmıştır.

Bu durumda şu soruların yanıtlarını bulmak gerekmektedir:

- Masa sistemi konusunda Bakanlık net bir fikire kavuşabilmiş midir?
- Masa sistemi konusundaki fikir olumlu ise bugüne kadar vergi dairelerinde bu sistem neden uygulanmamıştır?
- Masa sistemi konusunda bir takım eksiklikler varsa bunların giderilmesi konusunda geçen 5 yıl içinde herhangi bir çalışma yapılmış mıdır?

⁸⁶ Vergilendirme Bölümü İşlem Yönergesi Taslağı, Masa Sistemi Uygulama Sonuçları ve Değerlendirme, Gelirler Genel Müdürlüğü Organizasyon Metod Şubesi, Ankara, Ekim-1997

Bu konularda Gelirler Genel Müdürlüğü nezdinde bir takım çalışmalar yapılmış olsa da ülke genelinde temas kurduğumuz hiç bir vergi dairesinden (300 civarındaki vergi dairesi) bu konuda olumlu yönde herhangi bir bilgi alınamamıştır.

Sonuçta VEDOP uygulamasına geçen vergi daireleri aynı zamanda masa sistemine de geçmişlerdir. Dolayısıyla bu vergi daireleri iki büyük değişimi aynı anda yaşamışlardır. Geçiş konusunda yeterli bir hazırlık yapılmamış olması ve geçiş aşamasında verilen 15 günlük eğitimlerin ise hem süre itibariyle hem de içerik itibariyle yetersiz olması vergi dairelerinde bir kaosa yol açmıştır. Personelin büyük çoğunluğu hayatında ilk kez bilgisayarla karşılaşmış, yıllardır yaptığı işler birden 5 ayrı kişiye bölünmüş ve bu işlemler bilgisayarda yapılır hale gelmiştir. Aslında vergi dairesi personelinin bu kadar fazla değişikliği bir anda yaşaması ve buna uyum sağlaması pek kolay olmamıştır.

Yaklaşık bir yıllık uygulama olan VEDOP ve masa sistemi pek çok sıkıntı ile devam etmekte olup bilhassa masa sistemi konusunda oldukça olumsuz bir sonuçla karşılaşılması olası görülmektedir. Örneğin yapmış olduğumuz ankette personele şu an çalışmakta olduğu servisi ve görevlerini sorduğumuzda personelin büyük bir çoğunluğu çalıştığı servisin adını ve görevini birbirine karıştırmış kimi zaman servis ismini kimi zaman da bölüm ya da masa ismini görev olarak ifade etmiştir.

1994'te yapılan pilot uygulamalarda tespit edilen hususlar ile bugünkü durum hakkındaki tespitlerimiz aşağıdaki gibidir.⁸⁷

- ***Uygulamanın ilk aşamada zorluğu ve uygulanabilirliği konusunda karamsar olmalarına rağmen, yeni sistemin personelce benimsendiği gözlenmiştir.***

1999 ve 2000 yıllarında yaptığımız tespitlerde de personelin masa sistemi konusunda karamsar oldukları tespit edilmiştir. Yukarıda da belirtildiği üzere büyük bir değişim yaşanmış ancak aradan 1 yıla yakın bir süre geçmesine rağmen personelin bu konudaki görüşünün hala olumsuz olduğunu görmekteyiz.

Örneğin personel nezdinde yaptığımız ankette sormuş olduğumuz “Masa sistemi işlerin etkin, verimli ve hızlı yapılmasını sağlıyor mu?” şeklindeki soruya almış olduğumuz yanıtların oransal dağılımı aşağıdaki gibidir:

⁸⁷ Pilot uygulamalar sonucundaki tespitler Gelirler Genel Müdürlüğü Organizasyon Metod Şubesi'nin Ekim 1997'de hazırladığı çalışmadan alınmıştır.

İŞLERİ HIZLANDIRMAKTADIR	% 25
HERHANGİ BİR ŞEYİ DEĞİŞTİRMEKTEDİR	% 29
İŞLERE ETKİSİ OLUMSUZDUR	% 30
FİKRİ OLMAYANLAR	% 22

Tablodan da görüleceği üzere personelin büyük bir çoğunluğu (%59) masa sistemi konusunda ya olumsuz düşünmekte ya da herhangi bir fikre sahip bulunmamaktadır (%22).

Uygulamanın ilk olarak başlatıldığı Kavaklıdere Vergi Dairesi Başkanlığı'nda yapmış olduğumuz gözlemlerde, masa sistemi uygulamasının personelce benimsendiği ancak uygulanan sistemin tam anlamıyla yönetmelikte yer alan organizasyona benzemediği tespit olunmuştur. Bir takım masalar ya birleştirilmiş ya da kaldırılmıştır. Diğer vergi dairelerinin pek çoğunda da personel yetersizliği nedeniyle bazı masaların kaldırıldığı ve bir memurun birden çok masanın işlemini yapmakta olduğunu, bir başka ifadeyle masa sistemi öncesinde olduğu gibi tüm görevlerin tek memurda toplandığını görmekteyiz.

- *Vergi dairesinde çalışan personelin yeterli sayıda olmaması nedeniyle masalar arasındaki iş akışı yavaşlamaktadır.*

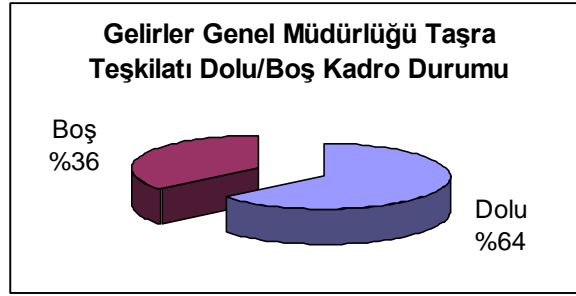
Personel sayısındaki yetersizlik uygulamanın başladığı yıldan bu yana daha da artmıştır. Personelin emekli olması ya da başka kurumlara geçmesi, 1998'e kadar yeni personel alınmaması personel sayısındaki eksikliğin daha da artmasına yol açmıştır.

Taşra Teşkilatı Dolu Kadro Durumu

(31.12.1999 İtibariyle)⁸⁸

1994	1995	1996	1997	1998	1999
44.116	44.247	42.306	40.256	39.541	40.746

⁸⁸ Kaynak: Gelirler Genel Müdürlüğü verileri.



Personel sayısındaki azalmanın yanı sıra vergi dairelerine aktarılan vergi dışı görevlerin artması nedeniyle personel arasında iş akışı yavaşlamaktadır. Daha önce bir aşamada tamamlanan işlem, diğer aşamadaki memurun o anda başka bir işi olması durumunda daha uzun sürede tamamlanmaktadır.

Diğer taraftan personel sayısındaki azalma masalarda çalışan personelin baktığı mükellef sayısının artmasına neden olmaktadır. Bu da işlerin yavaşlamasında bir başka etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Masa sisteminin en önemli amaçları arasında her memurun yaptığı işte uzmanlaşması yer almaktadır. Ancak personel sayısındaki yetersizliğin yanı sıra nitelikli memur konusunda yaşanan sıkıntılar da masa sisteminin beklenildiği gibi sonuç vermesini engellemektedir. Uzmanlaşma ancak eğitimle sağlanabilir. Oysa memurlar masa sistemine geçmelerine rağmen o masadaki işlemler konusunda yeterince eğitilmemişlerdir. Diğer taraftan uzmanlaşmanın yerleşmesi durumunda personelin servislerdeki değişim hızı dikkate alındığında mevcut uygulamalarla bu durumun başarılmasının mümkün olmadığı görülmektedir.

Kişisel görüşümüze göre Uzmanlaşma, personelin yanısıra daha da önemlisi bilgisayar programlarında sağlanması gereken bir olgudur. Programların yasal düzenlemeleri içerecek şekilde hazırlanması ve sonuçta personelin bilgi gereksinimini mümkün olduğu kadar en aza indirmesi hem hataların azalmasına hem de işlemlerin daha kısa sürede sonuçlandırılmasına olanak sağlayacaktır.

Yapmış olduğumuz ankette, bir personelin bir servisteki ortalama çalışma süresi 45 ay yani 3,75 yıl olarak tespit edilmiştir. Masa sistemi uygulamasında servis değişikliklerinde personelin yeniden eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Oysa

personel sayısında herhangi bir durağanlık olmadığından vergi dairelerinde bu açıdan da masa sisteminde istenen verimin alınamayacağı görülmektedir.

Öte yandan personelin her masa değişikliğinde başta bilgisayar programı olmak üzere vergisel konularda eğitime tabi tutulması gerekir. Bunun ise şu anki mevcut yapıda uygulanmasının mümkün olmadığı herkesçe bilinen bir durumdur.

Bize göre yapılması gereken, bilgisayar programlarını güçlendirip, işlerin daha az memurla ve tek aşamada yapılmasını sağlamak olmalıdır.

- ***Bir dosyanın birden fazla masada işlem görmesi gerektiği durumlarda sorun çıkmaktadır.***

Bu sorun başlangıçta olduğu gibi bugün de devam etmekte olan bir sorundur. Yukarıda belirtildiği üzere iş akışının sağlıklı olarak işlememesi nedeniyle işler tıkanabilmekte ve aynı mükellefle ilgili işlemlerin ayrı ayrı masalarda yapılması durumunda öncelikle dosyanın yerinin araştırılması, sonra da işlem önceliğinin belirlenmesi zaman kaybına yol açmaktadır.

- ***Masa sistemi kollektif çalışmayı gerektirdiği için işlerin daha kısa sürede tamamlanmasını sağlamaktadır.***

Yukarıda belirtilen olumsuz koşullar giderilmeden (teknolojik, fiziksel, personel eğitimi ...) masa sistemine geçilmesi halinde işlemlerin kısa sürede tamamlanması mümkün değildir. Bir sistem ancak onu oluşturan unsurların tam anlamıyla sağlanması durumunda başarılı olabilir. Aksi takdirde en mükemmel sistemlerin dahi başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır.

- ***Bu sistemle mükellefe doğru ve seri hizmet verilebilmektedir.***

Mükellefin işleminin 1 aşamada tamamlanması mümkün iken birden fazla aşamada tamamlanması, mükellefe seri hizmet sunulmasını sağlamamaktadır. Mükellefin beklentisi, işlemlerinin bir defada ve doğru olarak yapılmasıdır. Oysa masa sistemi bu beklentiyi tam olarak karşılayamamaktadır.

- ***Dosya sorumluluğunun tek memurda olmaması, suistimali ortadan kaldırmaktadır.***

Esas itibariyle suistimale neden olan konular arasında mükellefin tüm işlerinin tek memur tarafından yapılmasının payı oldukça azdır. Bu durumun altında yatan ve üzerine gidilmesi gereken konularla hiç bir mücadele yapmadan sadece işleri bölümlemek, işler için süre standartları belirlemek palyatif tedbirler almaktan öteye gitmemektedir.

Personele uygulamış olduğumuz ankette mükellefle personel arasında meydana gelebilen menfaat ilişkisinin neden kaynaklandığına ilişkin soruya verilen cevapların oransal dağılımı aşağıdaki gibidir:

AŞIRI GEÇİM SIKINTISI	% 16
KARAKTER BOZUKLUĞU	% 25
BEKLENTİLERİN GERÇEKLEŞMEYİŞİ	% 3
HEPSİ	% 55
.....	
Yanıtlamayanlar	% 1

Boş bırakılan kısma personel tarafından yazılan bilgilerin hiçbirinde “mükelleflerin işlemlerinin tek bir memur tarafından yapılıyor olması” yazılmamıştır.

Dolayısıyla da sadece masa sisteminin bu konuda bir yararını beklemek bilimsel akla yatkın bir beklenti olmamaktadır. Aşağıda personel tarafından konunun sebeplerine ilişkin olarak yazılan hususların, sorunun çözümü açısından büyük bir ciddiyetle dikkate alınması gerektiği kanısındayız:

Adaletsiz maaş sistemi
Adaletsiz ücret dağılımı
Ahlaki eğitimin yetersizliğinden
Az maaşlı olmak
Az veya çok geçim sıkıntısı ve karakter bozukluğu ile aynı zamanda beklentilerin gerçekleşmeyişi
Bilindiği üzere bu ilişki çift taraflıdır. Olayın memur yönü öncelik sırasına konulacak olursa; ücret yetersizliği, siyasi güç sağlama çabası. Gerçekçi olunması gerekirse maaşını kiraya veren ve ek ücretle geçinmek zorunda kalan insanlar bu ilişkileri kurar. Aslına bakılacak olursa önce eğitim, ağır cezai yaptırımlar gerekmektedir. Ücretlerin gerçekçi seviyeye getirilmesi tek başına yeterli değildir. Mevzuatta yapılacak düzenlemeler hiç olmazsa maddi kısmını kaldırır.
Çalanların onurlandırıldığı bir ülkede yaşıyoruz.
Çalışanın karşılığını alamama,bir hak olarak düşünebilir
Denetim yetersizliği
Direnme noktasının son bulunduğu anda
Düzensiz yaşantıdan
Ekonomik bozukluk
Fikrim yok
Geleneksel toplum ilişkisi

Gelir dağılımındaki eşitsizlik
Hiç birine katılmıyorum
İhtiyaçların sınırsız olması
İş ahlaki bozukluğu (kişinin kendisinden)
İş yoğunluğu bürokrasi
Kişiden kişiye değişir
Maaşın çok düşük olması
Maddiyat ve karakter bozukluğu
Memur menfaat temin etmiyor
Memurun gerek maddi gerek ruhsal sorunlarına yetkililerin duyarsız kalması
Menfaatin aşağıdaki şıklar verilerek sorulmasının daha uygun olacağı kanısındayım: a- Para b- Yiyecek (pasta,çikolata, baklava) c- Kişilerle iyi ilişki kurma. Eğer; a- Para ise karakter bozukluğu b- Yiyecek ise karşılığında bir talep gelmemesi durumunda normaldir. c- Bulunduğu görevin memurun ilerlemesini veya daha iyi bir göreve gelmesini sağlayacak ise normaldir
Menfaatin devleti zarara uğratabilecek bir talep karşılığında verilmesi ve bunun da memur tarafından alınması söz konusu ise o boş bırakılan şikka hiç de hoş olmayan şeylerin yazılması gerekir. (Hainlik, ...gibi)
Menfaatin karşılıklı olması
Mevcut sistemin koruyuculuğu
Moral değerlerin zayıflığı
Mükellefin ödevlerini yerine getirmeyişi her şeyi parayla yaptıracağını düşünmesi
Mükellefin zorlaması
Mükelleflerin aceleciliği
Mükelleflerin bilinçsizliği ve her türlü konuda bilgilendirilmemesi
Mükelleflerin ödevlerini eksik yerine getirmesi
Toplumsal yozlaşma
Ücret yetersizliği
Ücret yetersizliği ve aç gözlülük
Ücretin çok az olması
Ücretler arası dengesizlik
Verilen işin ücrete göre az oluşu
Verilen maaşın az olması
Verilen maaşın yapılan işle özdeşleşmemesi

- *Masa sistemi, her memurun asli görevinin yanısıra diğer iş ve işlemlerde birbirlerine karşı görev ve sorumluluk duymalarını, ayrıca her iş konusunda bilgi ve beceriye sahip olmalarını sağlamaktadır.*

Önceki bölümlerde anlattığımız eğitim konusundaki eksiklik giderilmedikçe ister masa sistemi olsun ister başka sistemler olsun başarıya ulaşılması mümkün değildir. Diğer taraftan personelde takım halinde çalışma, birlikte başarıya gibi konularda da herhangi bir eğitim verilmediği sürece, daha doğrusu geleneksel okul eğitimimizdeki bireycilik ve ezbercilik iş eğitiminde ortadan kaldırılmadığı sürece

personelin birlikte iş yürütmesini beklemek mümkün değildir. Bu anlamda Toplam Kalite Yönetimi, takım çalışması gibi konularda personele ilave eğitimlerin verilmesi şarttır.

- ***İş akışını sağlayacak olan işlem kağıdının henüz oluşturulamaması nedeniyle masalar arasında iletişim sağlıklı yürütülememektedir.***

Masalar arasında işlem kağıdı vergi dairesinde belge akışında güvenliği sağlayabilecek gibi düşünülse de esas itibarıyla sadece bürokrasiyi artırmak ve işleri yavaşlatmaktan başka bir sonuç doğurmayacak bir uygulamadır.

- ***Fiziksel yapısı uygun olan vergi dairelerinde masa sistemine yönelik yerleşim planı uygulanabilmektedir. Küçük ve çok katlı vergi dairelerinde ise yerleşim konusunda problem çıkmaktadır.***

Bu eleştiri konusu hâlâ güncelliğini korumaktadır. Çünkü masa sistemine geçen vergi dairelerinin hiç birinde bu konu dikkate alınmamıştır. Yeni yapılan bazı vergi dairelerinde yatay yapılanma sözkonusudur (Örneğin Ankara'da Yahya Galip Vergi Dairesi, İstanbul'da Vatan Caddesi'ndeki Maliye kompleksindeki vergi daireleri). Masa sisteminde iş akışının sorunsuz bir şekilde yapılabilmesi için fiziksel yapının da çok katlıdan ziyade yatay bir yapıda olması gerekmektedir. Bu anlamda da fiziksel bir iyileştirme yapmadan masa sisteminin etkin bir şekilde uygulanması mümkün değildir.

Organizasyon Metod şubesinde yapılan çalışma sonunda ancak yeni kurulan vergi dairelerinde, faal mükellef sayısının az, fiziksel yapılarının uygun ve personel sayısının yeterli olması nedeniyle, masa sisteminin nasıl işlediğini görmenin mümkün olduğu ifade edilmiştir.

Bize göre de masa sistemini mevcut fiziksel yapıda herhangi bir değişiklik yapmadan tam anlamıyla uygulamak mümkün değildir. Bu değişikliklerden bazıları kısaca aşağıdaki gibidir:

- Personel sayısında ve mükellef sayısında bir standardın tespit edilmesi,
- Personelin atanma, görev ve yer değişikliklerinin de objektif ölçütlerle bir standarda bağlanması, norm kadro uygulamasına geçilmesi,
- Fiziksel yapıların masa sistemine uygun hale getirilmesi,

- Personelin yaptığı iş konusunda vergi mevzuatı, bilgisayar, takım çalışması, Toplam Kalite Yönetimi ve masa sistemi konusunda yoğun ve periyodik bir eğitimden geçirilmesi,
- Tek aşamada bitirilecek işlemlerin tespiti ve tek masada bu işlemin tamamlanması, bu bağlamda masaların görev ve iş tanımlarının açık bir şekilde yapılması ve iş standartlarının tespit edilmesi

2- Masa Sistemi Konusunda Çözüm Önerisi

Masa sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle memur başına düşen dosya sayısının azaltılması gerekir. Daha sonra ise yaptığı iş için gerekli olan eğitimi almış bir memurun mükellefin tarh aşamasından tahsil aşamasına kadar tüm işlemlerini yapması durumunda daha etkin sonuç alınacağı kanısındayız.

Bu durumda mükellef açısından işlemler daha kısa sürede ve en az aşamada tamamlanmış olacaktır. Diğer taraftan kovuşturma bölümündeki icra servisi personelinin de vergilendirme bölümüne alınması durumunda mükellefin vergisinin tarhından tahsilatına kadar (cebri icra dahil) aynı yerde takibi mümkün olacaktır.⁸⁹

Masaların görev tanımlaması yapılırken, mükellefin takibini yaptığı işlemin en az aşamada ve tek masada yapılmasının sağlanması, mükellefin başvurusu olmaksızın yapılan işlemlerin ise ayrı bir masada yapılmasının sağlanması yerinde olacaktır. Kısaca masaların görevlerinin tespitinde bu şekilde tasnif yapılmasının uygun olacağı kanısındayız.

Mükellefin dosyasındaki bilgilerin tamamını bilgisayar ortamına aktararak, herhangi bir personelin o dosya ve mükellef hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayacak yazılımlara ağırlık verilmelidir. Uygulamada bir memurun aynı mükellefin işini tamamlaması şeklindeki bir düzenlemede, memurun izinde olması veya görev yerinin değişmesi gibi nedenlerle işlerin aksadığı görülmektedir. Tipik bürokratik yapılanmanın sonucu olan “bugün git yarın gel” ya da “sizin dosyanıza bakan memur şu anda yok” gibi gerekçelerin günümüz Devlet anlayışında yeri olmadığı konusunda şüphe yoktur. Çünkü zaman en değerli hazine olup, ne mükellefin ne de Devletin kaybedilecek zamanı yoktur. Bu bağlamda da masa sisteminin kaldırılması, mükellef

⁸⁹ Bu konuda bir başka çözüm önerisi için kovuşturma bölümündeki icra ve satış müdürlükleri kısmına bakınız.

dosyasındaki tüm bilgilerin dijital ortamda takip edilmesinin sağlanması öncelikli hedefler arasında yer almak zorundadır.

Son olarak, masa sistemi şeklinde bir uzmanlaşmaya gidilmesi durumunda işlem türü yanında vergi türü olarak uzmanlaşmaya gidilmesi de düşünülmeli gereken bir başka öneri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin gelir vergisi masası, katma değer vergisi masası gibi.

3- Vergi Dairelerinin Masa Sistemi Konusundaki Görüşleri

Vergi dairesi müdürlüklerinden masa sistemi konusunda alınan görüşler şu şekildedir :

“- Masa sistemi yerine her 200 mükellef için bir memuru görevlendirip masa sisteminin kaldırılması etkinlik ve verimliliği artıracaktır.”

“- Vergi dairelerinde uygulanmasına başlanan masa sistemi ile artık klasik anlamda dosya düzeninden ziyade, işlem bazında yetki ve sorumluluk uygulamasına geçilmiş bulunmaktadır. Yani, bir mükellefin beyannamesi Beyanname Kabul Masasınca alınmakta, müracaatına ilişkin cevap Diğer İşlemler Masasında verilmekte, tarhiyatlara Tarh İşlemleri Masasınca yapılmakta, ödeme emri safhası ile ilgili işlemler Hesap Takip Masasınca yürütülmekte, bunların dışındaki diğer işlemleri ise Değerlendirme Masasınca yerine getirilmektedir. Önceki uygulamada var olan mükellefin dosyasından bir tek memurun sorumluluğu, yeni uygulamada 5'e bölünmüş olmaktadır. Her memurun belli konularda ihtisaslaşması amaçlanmış ve o dosya ile ilgili yetki ve sorumluluğun 5 ayrı kişide toplanması ve bu memurların iş ve işlemlerinin birbirini kontrol eder tarzda cereyan etmesi faydalı bir uygulamadır. Ancak ne var ki, bu uygulama için hem yeterli sayıda memur olmalı ve hem de statik, durağan bir yapı oluşmalıdır. Yani memurun bir başka yere atanması, hastalanması, izne ayrılması v.b. durumlar için alternatif görevlendirmeler yapılarak yeterli sayıda memurun bulunması gereklidir. Oysa, bu sayıda ve seviyede memur bulmak mümkün olamamaktadır. Ayrıca, masa memurları arasında zaman zaman mükellef dosyası işlemlerinin yapılmasında yetki ve sorumluluk çelişkisi zuhur etmekte, yapılmayan işlemler nedeniyle zaman ve iş kaybı doğmaktadır.

Bu itibarla, bir öneri olarak yetki ve sorumluluğun dağıtılmayarak, tek elde toplandığı ve mevzuata aykırı bir işlem varsa sorumlusunun daha net belli olacağı, bir memurun dosyadan sorumlu olduğu ve o mükellefin beyanname kabulünden icra aşamasına kadar tüm işlemlerinin tek elden takip edileceği sistemin kurulması mümkün olabilir. Tabii bunun olabilmesi için, bir memurun sorumlu olacağı dosya

sayısının, iş ve işlemlerini zamanında yapabilecek, mükellefi daha yakından takip edebilecek, onu iyi tanıyıp iş ve işlemlerindeki aksaklıkları derhal zaman geçirmeden müdahale edebilecek seviyede olması gereklidir. Bu sayede zamanında müdahale edilemeyen ve bu nedele de içinden çıkılmayacak hal alan (sahte belge kullanımı, borçlarının birikmesi v.b.) durumların da önüne geçilebilecektir.”

“- VEDOP'la getirilen yeniliklerde masa sistemi oluşturulmuş ve memurların bu masalara dağılımları yapılmıştır. Fakat memur yetersizliğinden bu masalarda çalışanların üzerindeki iş yükü fazladır.

* VEDOP'la birlikte her memur bilgisayar öğrenmiş fakat belli sayıda memura Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni kadrosu verilmiştir. Diğerleri de bu kadroyu istemektedir.

* Masa sisteminde çalışan memurlar diğer masalardaki iş ve işlemleri bilmediklerinden şikayet etmektedirler.

* Dairemizde emekliye ayrılan memurların yerine yenisi gelmemekte, diğer çalışanların iş yükü artmaktadır.”

“- Sürekli mükellefiyetlerde bir mükellefin işe başlama, tahakkuk, tahsilat ve takip gibi bütün işlemlerinin aynı memur tarafından yapılması gibi düzenlemeler yapılmalı.”

“- Dosya sistemine göre görevlendirmeye devam edilmeli. Bazı vergi dairelerinde örnekleme uygulaması yapılan masa sistemine göre görevlendirme uygulamasına, sorumluluğun tespiti ve işlemlerde gecikme ve aksaklıklara sebep olması nedeniyle son verilmelidir.

Takibat servisi kaldırılarak tahakkuk servisi ile birleştirilmeli, icra aşaması hariç, bir memur mükellefin tüm işlemlerinden haberdar ve sorumlu olmalıdır. Dolayısıyla mükellef bir kişiyle muhatap olmalı ve işlemleri de süratle tamamlanabilmelidir.”

“- Bugün Dairelerde uygulanmaya başlanan işlem yönergesi (masa sistemi) Vergi Dairelerindeki iş yükünü hafifletmemiştir. Masalar arasında bir karmaşaya yol açacaktır. Bir tarh dosyasının işlem için hangi masada olduğu bilinemeyecektir.

Bu nedenle, iş ve işlemlerin ayrı ayrı masalarda değil de takip işlemleri de dahil olmak suretiyle aynı memurun bütün işlemleri yapması daha iyi olacaktır. Bunun içinde ilgili memura yürütebileceği sayıda dosya verilmelidir. Vergi Dairelerinde

Vergilendirme, Kovuşturma bölümleri diye tasnif yapmaktansa icra memuru, tahsildar ve yoklama memurlarının tarh dosyalarının bulunduğu ilgili servislerde görevlendirilmesi daha iyi olur grşndeirim. Çünkü gerek tarh dosyalarından gerekse ilgili masa memurundan alacağı bilgilerle mükellefin takibi daha kolay olacağından gerek tahsilat gerekse yoklamaların çabuk sonuçlandırılacağı grşndeirim.”

“- Baş döndürücü idari sirkülasyona son verilmeli;

a) İşlem yönergesi

b) Masa sistemi işlem yönergesi

c) Vedop projesi gibi Őeylerden haberi olmayan vergi daireleri bulunmaktadır.”

“- Servisimizde eleman sayısının yeterli olmamasından dolayı zimmetli alfa gruplarının fazlalığından gerekli evrak düzenlemeleri yeterli Şekilde yürümediği gibi etkin bir hizmet verilememektedir. Bunun iyi bir Şekilde yürütülebilmesi için mevcut personel üzerindeki dosya sayısının azaltılması ve masa sistemine geçici olarak ara verilmesi, tüm işlemlerin aynı memur tarafından yapılmasının olumlu olacağı gibi memur yaptığı işlemlerde kendini yetiştirme firsatı bulacaktır. Çünkü masa sisteminde diğer memur kendi içinden başka yapacağı işlemi bilmediği gibi mükellefler de iş için hangi memura gideceğini bilememekte ve kopukluk olmaktadır.”

Vergi dairelerinin görüşleri incelendiğinde, masa sisteminin psikolojik olarak benimsenmediğini ve alt yapı açısından da uygulanmasının mümkün olmadığını tespit etmekteyiz. Vergi dairelerinin önerilerinde yer alan ve dolayısıyla da benimsenmesi kolay olan, tek memurun, vergilendirmedeki işleri tamamlaması (icra safhası hariç) görüşünün uygulamaya geçirilmesi durumunda, kısa sürede olumlu sonuç alınacağı grşndeimiz.

C- SÜREKLİ YÜKÜMLÜLÜKLER VERGİLENDİRME SERVİSİ

1- Beyanname Kabul Masası

Halen yürürlükte olan 1994 tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde ana hizmet birimleri sayılırken sürekli yükümlülükler vergilendirme servisinde işlem masaları sayılmıştır. Ancak görev dağılımına ilişkin olarak yönetmelikte herhangi bir belirleme yapılmamıştır. Yönetmelikte sürekli yükümlülükler vergilendirme servisindeki görevler 12 madde halinde sayılmış olup, masalar arası görev dağılımının işlem yönergesi ile belirleneceği ifade olunmuştur.

Gerek masa sisteminin kuruluş amacı gerekse taslak işlem yönergesinde yer alan hükümler incelendiğinde beyanname kabul masasında görevli personelin 9 ayrı beyanname türüne ilişkin olarak bilgi sahibi olması, bu beyannamelerin vergisel özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Bu beyannameler; yıllık gelir vergisi, basit usul, münferit beyanname, kurumlar vergisi ve özel beyanname, muhtasar beyanname, katma değer vergisi, banka ve sigorta muameleleri vergisi, akaryakıt tüketim vergisi beyannameleridir.

Uzmanlaşma temeline dayanan masa sisteminde, beyanname kabul masasında çalışan personelin bu 9 beyanname konusunda usule ilişkin hükümler ile vergilendirmeye ilişkin hükümleri çok iyi bilmesi gerekmektedir. Ancak uygulamada VEDOP nedeniyle masa sistemine geçen vergi dairelerinde, bilgisayar işletmeni kadrosunda yer alan ve bilgisayar eğitimi dışında hiç bir vergi eğitimi almayan personel bu masalarda istihdam edilmiştir. Dolayısıyla da vergilendirmede çok büyük önem arzeden beyannamenin alındığı aşama, yaptığı iş konusunda uzmanlaşmamış personelin eline bırakılmıştır.

a- Beyanname Kabul Masasında Yapılan İşler ve Bu İşlerin Aşamaları

Beyanname kabul masasında fiilen yapılan işleri incelediğimizde bu masada 14 farklı işlemin yapıldığını görmekteyiz. Bu işlemlerin neler olduğu ve hangi aşamalardan geçtikten sonra tamamlandığına ilişkin olarak vergi dairelerinde yaptığımız tespit sonucunu aşağıdaki gibidir:

- **Süresinde Verilen Beyannamelerin Kontrolü Yapıldıktan Sonra Tahakkuk Ettirilmesi**

Mükellef veya muhasebecisi ya da çoğunlukla muhasebecinin elemanı tarafından elden getirilen beyanname doğrudan beyanname kabul masasına verilir. Yoğun olmayan günlerde maksimum 5 dakika içerisinde tahakkuk işlemi yapılır.

Beyanname kabul masasında mükellefin vergi numarasına göre giriş yapıldığı için sicil konusunda herhangi bir hata yapma olasılığı yoktur. Ancak VEDOP uygulamasına geçmeyen vergi dairelerinde hata yapma olasılığı halen devam etmektedir.

Taslak işlem yönergesinin 37. maddesine göre verilen beyannamelerde aranacak hususlar şunlardır:

- 1) Vergi dairesinin tarha yetkili olup olmadığı,
- 2) Vergi kimlik numarasının doğru olarak yazılıp yazılmadığı ve beyan edilen türden vergi mükellefiyetinin olup olmadığı,
- 3) Vergilendirme döneminin yazılıp yazılmadığı,
- 4) Beyanname ve eklerinin eksik olup olmadığı,
- 5) Beyanname ve eklerinde imzaların eksik olup olmadığı,
- 6) Beyanname ve eklerine damga pullarının yapıştırılıp yapıştırılmadığı veya ilgili tabloya yazılıp yazılmadığı,
- 7) Beyannamenin vergi tarhına esas olan tablolarında açık maddi hata bulunup bulunmadığı,
- 8) Eklerdeki bilgilerin beyannameye ve iki örnek olarak verilen beyannamelerde suretin aslına uygun olup olmadığı,
- 9) Beyannamenin kanuni süre içinde verilip verilmediği,
- 10) Karakter tanıma tekniğine göre hazırlanmış olan beyanname, bildirim ve formların üzerinde silinti kazıntı olup olmadığı.

Yukarıda da belirtildiği üzere beyanname kabul masasında görev alan kişilerin vergi konusunda almış oldukları herhangi bir eğitim yoktur.

Kişisel görüşümüze göre her şeyi memura öğretmek yerine memura bilmesi gereken hususları öğretmek bundan da öte memura yaptığı işte dikkat etmesi gereken hususları bilgisayar aracılığı ile yaptırmak hem memur hem de bilgi-işlem açısından oldukça verimli sonuçlar doğuracaktır. Örneğin yukarıda maddeler halinde sayılan ve beyanname alırken dikkat edilecek hususların, istenecek ek belgelerin bilgisayara yüklenmesi ve memurun her bir belge ve bilgiyi bilgisayar ekranından çek etmesi, eksik belge olması durumunda bilgisayarın tahakkuk fişi kesmemesi gibi bir düzenleme hata yapma olasılığını azaltacaktır.

Beyanname kabul masalarında yaşanan bir başka sorun da 29.7.1998 tarihinden itibaren yürürlükten kaldırılan aile reisi beyanından kaynaklanmaktadır. Kimi mükellefler hala ailenin tüm gelirlerini tek beyannamede toplayıp beyan etmekte kimi mükellefler ise eş ve çocuklarının gelirleri için ayrı beyanname vermesine rağmen vergi numarası olarak aile reisi sıfatıyla kullandıkları vergi sicil numarasını yazmaktadırlar. Bu durum ise tarhiyatların hatalı yapılmasına ve bilahare düzeltme işlemlerinin yapılmasına neden olmaktadır.

Bu masada yaşanan diğer bir sorun da sadece gayrimenkul sermaye iradı elde edenlerin Ocak ayında beyanname vermelerini zorunlu kılan düzenlemenin mükellefler tarafından tam olarak anlaşılammış olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin hem g.m.s.i. hem de beyanı gereken diğer bir geliri olan mükellefler önce Ocak ayında g.m.s.i. için beyanname vermekte sonra bir de Nisan ayında diğer gelirleri için beyanname vermektedirler. Bu durumda Ocak ayında ve Nisan ayında verilen beyannamelere ilişkin işlemlerin düzeltmeye konu edilmesi gerekmektedir. Sonuçta ise vergi dairesi açısından lüzumsuz yere işi yükünün artması söz konusu olmaktadır. Bu konuda mükelleflerin aydınlatılması ve beyanname kabul masasında görevli personelin eğitilmesi, hataları ve akabinde yapılan pek çok düzeltme işlemini önleyecektir.

- **Posta ile Daireye Sehven Gönderilen Beyannamelerin Vergi Dairelerinin Araştırılarak İlgili Vergi Dairesine Yazı İle Gönderilmesi**

Önce posta ile gelen beyannamenin girişi yazışma servisinde yapılır. Ertesi gün bordro ile vergilendirme servisine beyannameler gönderilir. Beyanname kabul masasınca tahakkuk aşamasında başka vergi dairesinin mükellefi olduğu anlaşılan

beyannameler, sicil servisine ilgili vergi dairesinin bulunması için aktarılır. Sicil servisinde ilgili vergi dairesi tespit edildikten sonra bir yazı ekinde beyannameler vergi dairesine gönderilir.

- **Beyannamelerin Verildiği Günün Tespiti**

VEDOP vergilendirme işlemleri liste ve raporlar menüsünden mükellefin vergi numarası girilerek görüntüleme yapılır.

- **Alınan Beyannamenin Tahakkuka Esas Kontrolü**

Aylık olarak verilen beyannameler (KDV, muhtasar, damga vb.) yüzeysel olarak kontrol edilmekte, tahakkuk fişi kesilmektedir. Beyanname üzerinde yukarıda ayrıntıları yazılı olan asıl kontrol ise değerlendirme masasınca yapılmaktadır. Ancak kurumlar vergisi, gelir vergisi gibi yıllık alınan ve ekleri olan beyannameler ise uygulamada önce değerlendirme masasınca kontrol edilmekte sonra tahakkuk fişi kesilmek üzere beyanname kabul masasında gönderilmekte ya da doğrudan beyanname kabul masasınca tahakkuk fişi kesilip, kontrol daha sonra değerlendirme masasında yapılmaktadır.

VEDOP ve dolayısıyla masa sistemi uygulanan kimi vergi dairelerinde ise beyanname kabul masalarının kaldırılarak değerlendirme masasına dahil edilmiş olduğunu görmekteyiz.

Esas itibarıyla masa sisteminin işleyişine göre ters yönde cereyan eden işlemler personelin eğitim yetersizliğinin yanı sıra bir anlamda optimum iş akışını da göstermektedir.

Bize göre de belli bir bilgi birikimini gerektiren işlemlerin işi bilen kişilerce yapılması ve tek aşamada tamamlanabilecek bir işlemin birden fazla aşamaya sirayet etmemesi hem işlerin hızlanması hem de hataların azaltılması anlamında büyük önem taşımaktadır.

- **Vergilendirme Dönemi Sehven Yanlış Girilen Mükelleflerin Bilgisayar Ana Ekranı Üzerinde Sorgulama İşlemi**

VEDOP sisteminde dönem beyannamesi tahakkuk ettirilmiş ise daha sonra verilen beyanname tahakkuk ettirilememektedir. Ancak beyanname verilmeyen dönemlerde meydana gelen yanlışlıklar da sorgulama ekranında görüntülenmektedir.

- **Vergi Numarasının Beyanname Üzerinde Yanlış Yazılması Halinde Ekrandan Sorgulama**

Beyanname kabul masasınca tahakkuk fişi kesilmesi aşamasında beyanname üzerinde yazılı olan vergi numarasının yanlış olduğunun tespit edilmesi durumunda mükellefin doğru sicil numarasının tespit edilmesi için beyanname sicil servisine gönderilmekte ve bu servisçe mükellefin doğru vergi numarası tespit edilmektedir. Ardından beyanname yeniden vergilendirme servisi beyanname kabul masasına gönderilmektedir. Sicil servisi ile merkez arasında bağlantı kurulamadığı zamanlarda bu işlemin tamamlanması ertesi güne kadar sarkabilmektedir.

Bize göre mükellefin sicil sorgulamasının beyanname kabul masasında yapılabilmesi gerekir. Burada tek aşamada tamamlanması mümkün bir işlemin 3 aşamada tamamlandığını görmekteyiz.

- **Kanuni Süresinden Sonra Pişmanlık Talepli veya Talepsiz Olarak Verilen Beyannamelerin Tahakkukunun Yapılması**

Pişmanlık talepli veya talepsiz olarak kanuni süresinden sonra verilen beyannameler için önce mükellef ilgili vergilendirme bölümüne gitmekte, ilgili servisçe beyanname içeriği kontrol edildikten ve pişmanlık talebinin geçerliliği anlaşıldıktan sonra ilgili vergilendirme servis şefince beyanname veya dilekçe havalesi yapılmaktadır. Mükellef yazışma servisine gönderilerek evrak giriş kayıt numarası alınmakta sonra yine ilgili vergilendirme servisi beyanname kabul masasına gidilerek beyanname üzerinden tahakkuk fişi kesilmektedir.

Diğer taraftan diğer tarh işlemleri masasında ceza kesilerek ceza ihbarnamesi imzaya sunulmakta, imza tamamlandıktan sonra tebliğ zarfı bastırılıp mükellefe tebliğ edildikten sonra mükellef açısından işlem tamamlanmış olmaktadır.

Görüldüğü üzere bu işlemde de birden fazla aşama söz konusudur. Yapılması gereken ise bu aşamaların asgari düzeye indirilmesi olmalıdır.

- **Tasfiyeye Giriş ve Tasfiye Sonuç Tahakkukunun Verilmesi**

Tasfiyeye giriş ve sonuç beyannamelerinin doğruluğu ve vergilendirme dönemi kontrol edildikten sonra beyanname kabul masasınca tahakkuk ettirilmektedir.

- **Aynı Gün İçinde Sehven Yanlış Girişi Yapılan Tahakkuk Fişinin İptal Edilerek Doğru Tahakkuk Fişinin Düzenlenmesi**

Tahakkuk fişinin düzenlendiği anda yanlış veri girişinin yapıldığının fark edilmesi durumunda tahakkuk fişinin mükellef nüshası henüz mükellefe verilmediğinden iptal işlemi çok kısa sürede tamamlanmaktadır.

Ancak tahakkuk fişinin yanlış düzenlendiğinin daha sonra tespit edilmesi durumunda mükellefle irtibata geçilmekte, mükellefin aynı gün içinde daireye gelmesinin mümkün olması durumunda işlem yine çok kısa sürede düzeltilmektedir.

- **Gün Sonunda Tahakkuk Bordrosu Üzerinde Gerekli Kontrollerin Yapılarak Tahakkuk Bordrosunun Alınması**

Gün sonunda tahakkuk bordrosu bilgi işlem odasınca çıkarılmaktadır. Ancak iş yoğunluğu nedeniyle bordro üzerinde ayrıca bir kontrol yapılması mümkün olmamaktadır.

- **Alınan Beyannamelerin İkinci Nüshalarının Ayrılması**

Bu işlem, beyannamelerin alındığı anda beyanname kabul masasında yapılabildiği gibi, daha sonra diğer işlemler masasınca da yapılabilmektedir.

Alınan 2. nüshalar ayrıldıktan sonra 100'lü desteler halinde bağlanarak Vergi İstihbarat Merkezi'ne gönderilmekte ve burada tarayıcılardan geçirilerek beyanname bilgileri manyetik ortama aktarılmaktadır.

Aslında beyannamelerin bir nüsha olarak alınması, doğrudan doğruya vergi dairesinde tarandıktan sonra kayıtlara aktarılması hem vergi dairesindeki hem de Vergi İstihbarat Merkezi'ndeki iş yükünü azaltacak beyanname bilgilerinin manyetik ortamda saklanması ve aktarılması kolaylığını sağlayacaktır. Bu bağlamda her vergi dairesine 1 ya da 2 adet tarayıcı konulması başlangıçta maliyetleri arttırıcı bir durum gibi gözükse de sonuç itibarıyla maliyetleri azaltıcı, verimliliği arttırıcı bir uygulama olacaktır.

- **Vergi Levhasının Kontrol ve Tasdik İşlemleri**

Mükellef öncelikle vergi levhası tasdikine ilişkin dilekçeyi yazışma servisinden girişini yaptırarak vergilendirme servisine getirmekte, serviste memur

tarafından mükellefin dosyası çıkarılmakta, kayıtlara uygunluğu tespit edildikten sonra vergi levhası şef ve müdür yardımcısı tarafından imzalanmaktadır.

Taslak halindeki işlem yönergesinde bu işlemin diğer işlemler masasınca yapılacağı, mükellefin vergi levhası ile tahakkuk fişini ibraz etmesi durumunda bu bilgilerin doğruluğunun tespiti halinde müdür yardımcısı tarafından onaylanarak işlemin tamamlanacağı ifade edilmektedir.

Vergi levhası uygulamasında işlem yönergesindeki iş akışının daha pratik olduğu görülmektedir. Her ne kadar SM ve SMMM'lere de vergi levhası tasdik yetkisi verilmişse de mükelleflerin büyük bir çoğunluğunun vergi dairesinde tasdik yolunu tercih ettiği görülmektedir.

Vergi dairelerinde vergi levhası konusunda sadece Mayıs ayında yaşanan yoğunluğu azaltmak için tasdik yapma işleminin tamamen mükellefin beyannamesini imzalayan SM veya SMMM'e bırakılmasının vergi dairesindeki lüzumsuz iş yükünü azaltacağı kanısındayız.

Diğer taraftan vergi levhasının mükellefler ve vatandaşlar üzerindeki etkisinin yeniden araştırılması ve levha asma zorunluluğunun yeniden gözden geçirilmesi gerektiği kanısındayız. Çünkü günümüzde mükellefler ve vatandaşlar üzerinde vergi levhasının hemen hemen hiç bir etkisi kalmamıştır. Kişilerin vergi konusundaki hassasiyetlerini arttırmada vergi levhasının hiç bir teşvik edici yönünün kalmadığı kanısındayız. Artık vergi levhası gibi şekli unsurlarla pek çok kişide vergisel yönden bir utanma duygusu oluşmadığı gibi beyanlarını gerçek tutarda gösterme gibi bir hassasiyetin doğmadığı da açıktır.

- **Banka Makbuzlarının Kontrolü ve Bilgisayara Giriş İşlemleri**

Muhasebe-Kayıt servisinden alınan günlük tahsilat icmalleri ile tahsilat alındıları tek tek kontrol edilmekte, daha sonra bilgisayara girişleri yapılmak üzere beyanname kabul masasında görevli personele dağıtım yapılmaktadır. Giriş işlemi tamamlandıktan sonra banka icmalleri ile vergi dairesi banka tahsilat icmalleri karşılaştırılarak kontrolleri yapılmaktadır.

Muhasebe kayıt servisine ilişkin bölümde de belirttiğimiz üzere banka tahsilatlarının manyetik ortamda alınması ve vergi dairesinde yeniden alındı girişi

yapılmaması durumunda tahsilat konusundaki iş yükü azalacak ve hata payı sıfır noktasına inecektir.

- **Aynı Gün Alınan Beyannamelerin Vergi Numarasına Göre Sıralanarak İlgili Masaya Verilmesi**

Beyanname kabul masasınca alınan beyannameler aynı günün akşamı veya ertesi gün sabah değerlendirme masalarına intikal ettirilir. Çoğu vergi dairesinde, beyannameler vergilendirme servisleri bazında ayırımı tabi tutulmaksızın aktarılmakta ve beyannamelerin sıralama ve dosyaya takılma işlemi vergi daireleri açısından iyimser bir tahminle 1 ila 6 ay arasında değişen sürelerde yapılabilmektedir.

b- Beyanname Kabul Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

Sürekli Yükümlülükler Vergilendirme Servisindeki masalarda yapılan işlemlerin tamamlanma süreleri pek çok açıdan önem taşımaktadır. Bunlar;

- Personelin performansının tespiti,
- İş yükünün adil dağılımı,
- Mükellef açısından işin tamamlanma süresinin bilinmesinin yarattığı olumlu imaj ve
- Mükellef ile bazı personel arasında işin tamamlanması açısından doğması muhtemel menfaat ilişkisinin önlenmesi gibi.

Ancak şurası da bir gerçektir ki, işin tamamlanma süreleri oldukça hassas bir konudur.

Bu konuya “Performans Kriterleri” bölümünde ayrıntılı olarak değinilecektir. Bu bölümde 7 ayrı vergi dairesi personelinin kendi iradeleriyle hiç bir yönlendirme etkisinde kalmaksızın tarafımıza bildirdikleri süreler yer almaktadır. Tablolara bakıldığında vergi dairelerinden bildirilen sürelerin birbirinden çok farklı olduğu görülmektedir. Her ne kadar işlemlerin tamamlanma sürelerinin işi yapan vergi dairesi personeli açısından ve mükellef açısından ayrı ayrı belirtilmesi istenmişse de kimi vergi daireleri sadece işi yapan personel açısından kimi de mükellef açısından toplam tamamlanma süresini bildirmişlerdir.

Bu kadar farklılıklara rağmen bu tablonun buraya alınmasındaki temel amaç, süre konusunun önemini belirterek yapılacak bir çalışmada bu konunun bilimsel açıdan mutlak surette dikkate alınması gerektiği hususunun altını çizmek ve vergi dairesi personelinin süreler konusundaki şu anki bakış açısını ortaya koymaktır.

BEYANNAME KABUL MASASI	BAŞKENT	ÇANKAYA	DIŞKAPI	DİKİMEVİ	MALTEPE	Y.MAHALLE	Y.BEYAZIT
1-Süresinde verilen beyannamelerin kontrolü yapıldıktan sonra tahakkuk ettirilmesi	5 dk	2 dk	1 dk	2-3 dk	1 dk	aynı gün	aynı gün
2-Posta ile dairesine sehven gönderilen beyannamelerin Vergi Daireleri araştırılarak ilgili Vergi Dairesine yazışma ile gönderilmesi	3 gün	1 gün	20 dk	5 dk	1 gün	7 gün	3 gün
3-Beyannamelerin verildiği günün tespiti	5 dk	1 dk	1 dk	1 dk	1 dk	1 dk	1 dk
4-Alınan beyannamenin tahakkuka esas kontrolü	5 dk	2 dk	1 dk	2 dk	5 dk	aynı gün	1 dk
5- Vergilendirme dönemi sehven yanlış girişi yapılan mükelleflerin bilgisayar ana ekranı üzerinde sorgulama işlemi	5 dk	1 dk	1 dk	2 dk	1 dk	1 dk	1 dk
6- Vergi numarasının beyanname üzerinde yanlış yazılması halinde ekrandan sicil sorgulama işlemi	5 dk	2 dk	1 dk	5-7 dk	1 dk	5 dk	2 dk
7 Kanuni süresinden sonra pişmanlık veya pişmanlıksız olarak verilen beyannamelerin tahakkukunun verilmesi	30 dk	2 dk	2 dk	2-3 dk	1 dk	1 dk	ibrazı halinde
8-Tasfiyeye giriş veya tasfiye sonuç tahakkukunun verilmesi	10 dk	5 dk	4 dk	5-6 dk	1 dk	aynı gün	ibrazı halinde
9-Aynı gün içinde sehven yanlış girişi yapılan tahakkuk Fişinin iptal edilerek doğru tahakkukun verilmesi	5 dk	2 dk	2 dk	3-5 dk	2 dk	5 dk	-
10-Gün sonunda tahakkuk bordrosu üzerinde gerekli kontrollerin yapılarak tahakkuk bordrosunun alınması	30 dk-2 saat	30 dk	30 dk	-	-	2-10 dk	30 dk
11-Beyanname nüshalarının ayrılması	1 gün	1 dk	1 dk	1 dk	1 dk	1 dk	1 dk
12 Vergi levhasının kontrol ve tasdik işlemleri	20 dk	3 dk	3 dk	2-3 dk	1 dk	5-15 dk	10 dk
13 Banka makbuzlarının kontrolü ve Bilgisayara giriş işlemi	2 dk	2 dk	4 dk	2 dk	1 gün	5 dk-1 saat	7 gün
14-Aynı gün alınan beyannamelerin vergi numarasına göre sıralanarak ilgili masaya verilmesi	5 gün-1 ay	1 gün	30 dk	2-3 gün	1 hafta	10 gün	1 gün

c- Beyannamelerin Veriliş Şekline Göre (Yasal Süreden Önce, Yasal Sürede, Yasal Süreden Sonra) Yapılan İşlemler ve Tamamlanma Süreleri

Beyanname kabul işlemi normalde 1 ila 5 dakika arasında tamamlanan bir işlemdir. Ancak beyannamelerin veriliş şekline göre işlemin aşamaları ve tamamlanma süreleri birbirinden farklı olmaktadır. Vergilendirme işleminin başlangıcını oluşturan beyanname kabul işlemine ilişkin tespitlerimiz aşağıdaki gibidir:

◆ SÜRESİNDE VERİLEN BEYANNAME

• Kanuni Süresinde Verilen Beyanname

Mükellef tarafından süresinde getirilen beyannameler beyanname kabul masası tarafından (operatör) alınır ve tahakkuk fişi kesilerek bir sureti mükellefe verilir, diğer sureti beyannamelere iğnelenir ve alfa gruplarına göre ilgili değerlendirme masası memurlarına verilir.

Bu işlem ortalama 2-3 dakika kadar sürmektedir.

• Süresinde Matrah/Vergi Arttırıcı Beyanname

Mükellef tarafından süresinde matrah arttırıcı nitelikte getirilen beyanname operatör tarafından alınır ve ilgili değerlendirme masası memuru mükellefin tarh dosyasında daha önce vermiş olduğu beyanname ile karşılaştırır. Eğer getirilen beyanname matrah arttırıcı nitelikte ise "Genel Tahakkuk" menüsünden "0022 Kanuni Süresinde Ek Tahakkuk Fişi" işlem türü ile alınarak tahakkuku kesilir. Tahakkuk fişi beyannameye eklenerek ilgili değerlendirme masası memuruna verilir.

Bu işlem ortalama 5 dakika kadar sürmektedir.

• Süresinde Matrah/Vergi Azaltıcı Beyanname

Matrah/vergi azaltıcı nitelikte getirilen beyannameler operatör tarafından alınır ve değerlendirme masası memuru yine aynı şekilde mükellefin daha önce vermiş olduğu beyanname ile karşılaştırır ve bu beyanname tahakkuk fişi kesilmeksizin alınır. Söz konusu dönem beyanname matrah azaltıcı olduğundan değerlendirme masası memurunca servis notu ile Tarama ve Kontrol Bölümüne incelenmek üzere sevk edilir. Tarama Kontrol Bölümünce hazırlanan vergi inceleme

raporu sonucuna göre değerlendirme masası memuru tarafından gerekli düzeltme işlemi yapılır.

İncelemeye sevk işlemi memurun iş yoğunluğuna göre 10-15 gün kadar sürmektedir.

◆ **EK OLARAK VERİLEN BEYANNAME**

• **Pişmanlık Talepli Matrah/Vergi Arttırıcı Beyanname**

Bu tür beyannameler beyanname kabul masası tarafından "0024 Pişmanlık Talepli Ek Tahakkuk Fişi" işlem türü ile alınıp "Hesapla" butonuna basılarak (1030) Pişmanlık zammı hesaplanır ve Ek Beyanname olduğu için cezai işlem uygulanmaz.

Bu işlem ortalama 2-3 dakika kadar sürmektedir.

Ancak mükellef verilen 15 günlük süre içinde pişmanlık şartlarını yerine getirmese -ki bu belli aralıklarla ana bilgisayardan alınan dökümanlarla tespit edilir-değerlendirme masası memuru; düzeltme işlemleri menüsündeki "Tahakkuk Tahsilat Düzeltme" bölümüne girerek 15 günlük süreyi 30 güne tamamlar, "0024" olan işlem türü "0026 Kanuni Süresinden Sonra Ek Tahakkuk Fişi" olarak, "1030 Pişmanlık Zammı" "1084 Gecikme Faizi" olarak düzeltilir.

Zamanını sadece bu işe ayıran memur teknik sorunları da aştığı takdirde düzeltmenin yapılması, imzalanması (memur, şef, müdür yardımcısı, müdür), onaylanması en az 1 hafta kadar sürmektedir.

Düzeltilme onaylandıktan sonra diğer tarh işlemleri masası tarafından % 50 oranında vergi ziyai cezası kesilir.

Bu işlem şef ve müdür yardımcısının imzasını gerektirdiğinden iş yoğunluğunun az olması durumunda en fazla bir gün sürmektedir.

• **Pişmanlık Talepsiz Matrah/Vergi Arttırıcı Beyanname**

Bu tür beyannameler beyanname kabul masası tarafından "0026 Kanuni Süresinden Sonra Verilen Ek Tahakkuk Fişi" işlem türü ile alınıp "Hesapla" butonuna basılarak (1084) gecikme faizi hesaplanıp, 30 gün vade verilir.

Bu işlem 2-3 dakika kadar sürmektedir.

• **Pişmanlık Talepsiz Matrah/Vergi Azaltıcı Beyanname**

Bu tür beyannameler operatör tarafından alınıp, değerlendirme masası memuruna verilir. Değerlendirme masası memuru tarafından bu beyanname, daha önce verilen beyanname ile karşılaştırılır ve beyannamenin matrah/vergi azaltıcı olması nedeniyle Tarama ve Kontrol Bölümüne incelenmek üzere servis notuyla gönderilir. Tarama ve Kontrol Bölümü tarafından hazırlanan rapora istinaden gerekli düzeltme işlemi yapılır.

Bu işlem ortalama 5 gün kadar sürmektedir.

◆ **KANUNI SÜREDEN SONRA PIŞMANLIK VE ISLAH HÜKÜMLERİNE GÖRE VERİLEN BEYANNAME**

• **Matrahlı Verilen Beyanname**

Bu tür beyannameler operatör tarafından Genel tahakkuk menüsünden "0023 Pişmanlık Talepli Tahakkuk Fişi " işlem türü ile alınır, 15 günlük vade verilip, (1030) Pişmanlık Zammı hesaplanmak üzere "hesapla" butonuna basılır. Ceza kesilmek üzere beyanname diğer tarh işlemleri masası memuruna verilir. Diğer tarh işlemleri masası memuru tarafından mükellefiyet grubu da dikkate alınarak 1 kat usulsüzlük cezası kesilir.

Beyanname operatör tarafından 2-3 dakika kadar bir sürede alınır. Ceza kesilme işlemi ise en fazla 5 dakika sürmektedir.

• **Matrahsız Verilen Beyanname**

Bu tür beyannameler operatör tarafından "Genel Tahakkuk" menüsünden matrahsız olduğu için pişmanlık talepli olarak alınmaz."0025 Kanuni Süresinden Sonra Verilen Beyanname Üzerine Tahakkuk Fişi " işlem türü ile alınır, 30 günlük vade verilip, ceza kesilmek üzere beyanname diğer tarh işlemleri masası memuruna verilir. Diğer tarh işlemleri masası memuru tarafından mükellefiyet grubu da dikkate alınarak 2 kat usulsüzlük cezası kesilir.

Beyanname operatör tarafından 2-3 dakika kadar bir sürede alınır. Ceza kesilme işlemi ise en fazla 5 dakika sürmektedir.

◆ **KANUNI SÜREDEN SONRA PIŞMANLIK TALEPSİZ VERİLEN BEYANNAME**

• **Matrahlı Verilen Beyanname**

Bu tür beyannameler operatör tarafından genel tahakkuk menüsünden "0025 Kanuni Süresinden Sonra Verilen Beyanname Üzerine Tahakkuk Fişi " işlem türü ile alınır, 30 günlük vade verilip, (1084) gecikme faizi hesaplanmak üzere "hesapla" butonuna basılır. Ceza kesilmek üzere beyanname diğer tarh işlemleri masası memuruna verilir. Diğer tarh işlemleri masası memuru tarafından % 50 oranında vergi ziyai cezası kesilir.

Beyanname operatör tarafından 2-3 dakika kadar bir sürede alınır. Ceza kesilme işlemi ise en fazla 5 dakika sürmektedir.

- **Matrahsız Verilen Beyanname**

Bu tür beyannameler operatör tarafından genel tahakkuk menüsünden "0025 Kanuni Süresinden Sonra Verilen Beyanname Üzerine Tahakkuk Fişi " işlem türü ile alınır, 30 günlük vade verilip ceza kesilmek üzere beyanname diğer tarh işlemleri masası memuruna verilir. Diğer tarh işlemleri masası memuru tarafından mükellefiyet grubu dikkate alınarak 2 kat usulsüzlük cezası kesilir.

Beyanname operatör tarafından 2-3 dakika kadar bir sürede alınır. Ceza kesilme işlemi ise en fazla 5 dakika sürmektedir.

- ◆ **VERİLEN BEYANNAMEDE ZARAR BEYANI VEYA MAHSUP NEDENİYLE ÖDENECEK VERGİNİN OLMAMASI HALİ**

- **Zarar Beyanı Hali**

Beyanname süresinde getirilmiş ise operatör tarafından "Beyanname Kabul" menüsünden "0010 Süresinde Verilen Beyanname Üzerine Tahakkuk Fişi" işlem türü kodu ile alınır. Tahakkukun bir sureti beyannameye eklenerek ilgili değerlendirme masası memuruna verilir.

Bu işlem en fazla 2-3 dakika kadar sürmektedir.

- **Mahsup Olması Hali**

Kurumlar vergisi ve gelir vergisi beyannameleri için mükellef tarafından mahsubu içeren evraklar beyannameye eklenir. Getirilen beyanname operatör tarafından beyanname kabul menüsünden "0010 Süresinde Verilen Beyanname Üzerine Tahakkuk Fişi" işlem türü kodu ile alınır. Tahakkukun bir sureti beyannameye eklenerek ilgili değerlendirme masası memuruna verilir.

Bu işlem en fazla 2-3 dakika kadar sürmektedir.

• **İhtirazi Kayıtlarla Verilen Beyanname**

Bu tür beyannameler operatör tarafından vergi numarası satırının yanındaki ihtirazi tahakkuk kutucuğu işaretlenerek alınır. Ancak tahakkuk fişi üzerinde ihtirazi kayıtlarla alındığı görülmez.

Yukarıda verilen süreler, herhangi bir sıra olmaması ve bilgisayar bağlantılarının sağlıklı olarak çalışması durumunda söz konusudur. Ancak vergi dairesinde bekleyen mükellef sayısının fazlalığı ve memurların aynı anda birden çok işle ilgileniyor olmaları ve iş akışının sağlıklı bir şekilde kurulamamış olması nedeniyle bu süreler belirtilen sürelerin çok daha fazla üzerinde gerçekleşmektedir.

d- Beyannamelerin Veriliş Şekli (Elden veya Posta İle) :

Bilindiği üzere beyannameler ya elden doğrudan vergi dairesine verilmekte ya da posta aracılığı ile taahhütlü olarak gönderilmektedir. Mükelleflerin bu konudaki eğilimlerini tespit etmek amacıyla yaptığımız çalışmaya göre 01/01/1999-31/12/1999 tarihleri arasında Ankara ile Başkent, Dikimevi ve Yenimahalle vergi dairelerine gelen beyannamelerin geliş şekline göre tasnifi aşağıdaki gibidir:

Veriliş Şekli	Başkent	Dikimevi	Y.Mahalle
Elden Verilen	79.695	111.256	175.429
Posta İle Gönderilen	8.236	1.507	6.541

Tablodan da görüldüğü üzere örnekleme suretiyle seçtiğimiz vergi dairelerinde mükelleflerin büyük bir çoğunluğu (% 95,7'si) beyannamelerini elden vergi dairesine vermektedir. Beyannamelerin elden vergi dairelerine getirilmesi nedeniyle her ayın 18'i ile 30'u arasında yaklaşık 12 gün süreyle beyanname kabul masaları ve veznelere aşırı izdihamla karşılaşmaktadır.

Posta yoluyla beyannamenin vergi dairesine ulaşmayacağı, vergi dairesinde beyannamenin kaybolacağı şeklindeki kaygılar ile mükelleflerin doğu toplumlarına özgü, yaptığı işlemin sonucunu bizzat görme güdüsü, beyannamelerin elden vergi dairelerine verilmesine neden olmaktadır.

Bu çalışmayı yaptığımız döneme kadar son 1 yıl içinde vergi dairesine posta ile gönderilen bir beyannamenin kaybolduğuna dair herhangi bir olayın yaşanmamış olması mükellefin duyduğu kaygıların yersiz olduğu sonucunu vermektedir. Ancak bu

konuda mükelleflerdeki güven eksikliğini gidermenin yolu PTT Genel Müdürlüğü ile Gelirler Genel Müdürlüğü'nün ortak bir protokolle halka bir taahhütte bulunmasıdır. Böyle bir çalışma Toplam Kalite Yönetimi anlayışının hayata geçmesinde olumlu katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan mükellefin vergi dairesine gelmeksizin beyannamesini posta yoluyla ya da internet yoluyla göndermesi, ödemesi gereken vergiyi de banka aracılığıyla ya da internet bankacılığı yoluyla ödemesi durumunda vatandaş odaklı vergi idaresinin oluşumunun kolaylaşacağı kanısındayız.

Beyannamelerin elden vergi dairelerince alınması uygulamasının devam etmesi durumunda, beyanname kabul bölümünün vergi dairesinin fiziksel yapısı içinde ayrı bir bölüm olarak yer alması ve bu bölümün diğer servis ve bölümlerle ilişkisinin kesilmesi önerisini getirmek istiyoruz. Bu bölümün vergi dairelerinin giriş katında yer alması durumunda gerek mükelleflerin gerekse memurların beyanname verme günlerinde yaşadıkları izdihamın vergi dairesinin tamamında hissedilmesi engellenmiş olacaktır. Diğer taraftan zamanında yapılan ödemelerin tamamının bankalar ve özel finans kuruluşları aracılığıyla yapılmasını sağlayacak bir yapılanmaya en kısa sürede gidilmesi vergi dairelerinin vadesinde yapılan tahsilatlar nedeniyle yaşadığı sıkıntının azalmasını sağlayacaktır.

2- Değerlendirme Masası

Sürekli yükümlülükler vergilendirme servisinin önemli masalarında biri de değerlendirme masasıdır. Taslak halindeki işlem yönergesi ile VEDOP uygulamasına baktığımızda değerlendirme masasının 4 temel görevinin olduğunu görmekteyiz.

- 1- Beyanname kabul masasından alınan beyannamelerin değerlendirilmesi,
- 2- Beyanname vermeyen mükellefler ile ilgili işlemler,
- 3- Düzeltme işlemleri,
- 4- Rapor ve tutanaklar üzerine yapılacak işlemler

a- Değerlendirme Masasında Yapılan İşler ve Bu İşlerin Aşamaları

Değerlendirme masasında yapılan işleri incelediğimizde bu masada 32 farklı işlemin yapıldığını görmekteyiz. Bu işlemlerin neler olduğu ve hangi aşamalardan geçtikten sonra tamamlandığına ilişkin olarak vergi dairelerinde yaptığımız çalışmanın sonucu aşağıdaki gibidir:

- **Beyanname Kabul Masasından Alınan Beyannamelerin Kontrol Edilmesi**

Beyanname kabul masasınca bilgisayara girişi yapılan ve tahakkuk fişi kesilen beyannamelerin kontrol edilmesi, sıraya konulması ve dosyasına takılması işlemleri değerlendirme masasının asli görevleri arasında gelmektedir.

Mükellef tarafından getirilen beyannameler süresinde ise beyanname kabul masasınca tahakkuk fişi kesilir, süresinden sonra verilmiş ise operatör bu dönemin takdire sevk edilip edilmediğini öğrenmek için değerlendirme masasına başvurur. Takdire sevk söz konusu ise beyanname alınır, ancak tahakkuk fişi kesilmez ve beyanname takdir komisiyonuna done olarak gönderilir. Takdire sevk edilmemiş ise beyanname alınır tahakkuku kesilir. Daha sonra ceza uygulanmak üzere diğer tarh işlemleri masasına evraklar aktarılır.

Değerlendirme masasına beyanname dışında gelen ve mükellefin tarh dosyasına takılan evraklar şunlardır:

- Diğer tarh işlemleri masasınca ceza kesilen beyannameler,
- Hesap ve takip masasından gelen banka makbuzları, vergi dairesi alındıları, saymanlık mahsupları,
- Noterlerden gelen defter tasdikleri ve fatura ve diğer evrak basım bilgilerine ilişkin belgeler.

Mevcut uygulamada beyanname kabul masası sadece beyannamelerin bilgisayara giriş işlemini yaptığından beyannamenin eksikliklerinin kontrolü işi de değerlendirme masasına kaymaktadır. Bu masanın 32 farklı işlem yapmak durumunda olduğu göz önüne alındığında beyannamelerin hiç bir kontrole tabi tutulmaksızın dosyalarına takıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Pek çok vergi dairesinde yapılan, alınan beyannamelerin sadece dosyalarına takılmasından ibarettir. Çoğu zaman vergileme işi dışındaki diğer işlemler nedeniyle beyannamelerin dahi aylar sonra dosyalarına takıldığı görülmektedir.

Sonuç itibariyle tüm evrakların değerlendirme masasında toplanması nedeniyle bu masa memurları sürekli evrak tasniflemek durumunda kalmakta ve dosyaların incelenmesine zaman kalmamaktadır.

- **Sehven Tahakkuk Ettirilerek Alınan Beyannamelerin İlgili Vergi Dairesine Gönderilmesi**

Başka vergi dairelerine ait beyannamelerin tahakkuk ettirilerek alınması halinde ilgili tahakkuk, düzeltme fişi ile düzeltilir, imza aşamaları tamamlandıktan ve düzeltme fişi onaylandıktan sonra ilgili beyanname yazı ekinde ilgili vergi dairesine gönderilir. Şayet posta ile evrak servisinden kaydedilerek gelen beyannameler tahakkuk etmemiş ise bir yazı ile ilgili vergi dairesine gönderilir.⁹⁰

- **Vergi Dairesince Tahakkuku Yapılan Beyannamenin Düzeltme Yoluyla Terkin İşleminin Yapılması**

Öncelikle düzeltme işlemi yapılması gereken tahakkukun, düzeltme nedenleri araştırılır. Düzeltmeye esas belgeler tamamlattırılarak terkin işlemi yapılır. Düzeltme fişinin imza aşamaları tamamlandıktan sonra zimmetle muhasebe kayıt servisine verilir.

- **Tahakkuku Yapılan Mükellefe Ait Tahsilatın Gönderilmesi**

Başka vergi dairesi adına verilen tahakkuka ait tahsilat, düzeltme fişi ile reddedilir ve imza işlemleri tamamlandıktan sonra Defterdarlık'a gönderilerek onaylanır. Onay aşamasından sonra muhasebe kayıt servisinde saymanlıklar arası işlem fişi ile ilgili vergi dairesine gönderilir.

- **Gerek Elden Gerekse Posta Yolu ile Gelen ve Beyanname Kabul Masasınca Tahakkuku Verilen Beyannamelerin Eksikliklerinin Giderilmesi Amacıyla Bilgi İsteme Yazısının Yazılması**

Alınan beyannamelerin eksikliklerini belirten yazı memur tarafından yazılarak imza aşamaları tamamlandıktan sonra bilgi isteme yazısı evrak kayıt servisinden çıkış kayıt numarası alınarak posta ile (iadeli taahhütlü olarak) tebliğ edilmek üzere gönderilir.

- **Pişmanlık ve Islah Hükümlerine Göre Verilen Beyannamelerin V.U.K'nun 371. Maddesinde Belirtilen Koşulları Taşıyıp Taşımadığının Tespiti Amacıyla Yapılan Araştırma**

⁹⁰ Başka vergi dairesine ait mükelleflerin beyannamelerinin sehven tahakkuk ettirilmesi ancak VEDOP uygulamasına geçmeyen vergi dairelerinde meydana gelmektedir.

Pişmanlıkla verilen beyanname, beyanname kabul masasınca tahakkuk ettirilmeden önce değerlendirme masasınca ilgili döneme ilişkin takdire sevk yapılıp yapılmadığı veya incelemeye başlanıp başlanmadığı ya da herhangi bir tespitin bulunup, bulunmadığı hususu araştırılır ve daha sonra tahakkuk ettirilir.

- **Pişmanlık İhlallerinin Düzeltilmesi**

Pişmanlığı ihlal eden mükellefler için pişmanlık zammı düzeltme fişi ile kaldırılır, gecikme faizi için tahakkuk verilir. Ayrıca vergiye ait tahakkukun işlem türü değiştirilip vadesi uzatılır (Bu işlem düzeltme fişi ile yapılır). Daha önce kesilen usulsüzlük cezası düzeltme fişi ile terkin edilir, yerine vergi ziyayı cezası kesilir. İmza aşamalarının tamamlanması sonucunda bu işlem sona ermektedir.

- **Gerek Kanuni Süresinde Gerekse Kanuni Süresinden Sonra Verilen Beyannamelerin Gruplandırma İşlemi**

Gruplandırma işlemleri bir ay içerisinde alınan beyannameler için bir kaç gün içerisinde yapılarak tarh dosyalarına takılır.

- **Mahsup Sonrası Vergi İadesini Gerektiren Beyannamelere Yapılacak İşlemler (belge isteme, inceleme, teminat isteme vb.)**

İadeyi gerektiren beyannamelerde iadeye konu belgelerin eksik olması halinde 15 günden az olmamak üzere bunların tamamlanması bir yazı ile mükelleflerden istenir. Belgeler tamamlandığında kontrol işlemi yapılarak düzeltme fişi düzenlenip imzaya sunulur.

- **Beyannamenin Yerine Takılması**

Bir ay içinde alınan beyannameler sıraya dizilerek mükelleflerin tarh dosyalarına takılır.

- **Beyana Çağrı Listesinin Alınması**

Beyana çağrı listesi belirli aralıklarla (rneğin üç ay gibi) bilgi işlem odasınca alınarak ilgili servise verilir.

- **Beyannamesini Vermeyen Mükelleflere Ait Takdire Esas Yoklama Yazılması**

Tarih dosyasından beyanname vermeme nedeni araştırıldıktan sonra yoklama fişi düzenlenip imzaya sunulur. Yoklamalar, sicil-yoklama servisine zimmet karşılığında verilir.

- **Yazılan Yoklama Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Sicil yoklama servisinde gelen yoklama fişindeki tespit edilen hususlar dosyadaki bilgiler ile karşılaştırılır.

- **Takdire Sevk İşleminin Bilgisayar Üzerinde Yapılması**

Takdire sevk işlemi bilgisayar üzerinde her bir mükellef için bir vergi türü ve bir dönem için yapılır. (VEDOP sisteminde takdire sevk işlemleri belirli aralıklarla toplu olarak yapılmaktadır.)

Gelir vergisi stopajına ilişkin olarak muhtasar beyannamenin verilmemesi durumunda mükellefler için yoklama fişi düzenlenerek ilgili dönemde serbest meslek ödemesi, kira ve ücret ödemesi yapıp yapmadıklarının tespiti yaptırılır. Bu tür ödemelerin olması durumunda mükellef hakkında takdire sevk işlemi yapılarak yoklama fişleri done olarak takdir komisyonuna gönderilir.

Katma değer vergisi, yıllık gelir vergisi ve kurumlar vergisi beyannamelerinin verilmemesi durumunda takdire sevk fişi düzenlenip, mükellefler hakkında daha önceden yapılan takdire sevk fişi tarih ve sayısı, hakkında takdir kararı varsa takdir kararı tarih ve sayısı yazılarak, vergi dairesine verilmiş olan takdir konusu vergi türüne ait son beyannamenin fotokopisi takdir komisyonuna done olarak gönderilir.

- **Takdir Komisyonundan Gelen Kararların Bilgisayarda Günlenmesi**

Takdir komisyonundan gelen kararlar yazışma servisinde giriş kaydı verilerek ertesi gün zimmet bordrosu ile ilgili servise gönderilir. Kararlar servis şefi tarafından diğer işlemler masasına verilir ve ilgili masa elemanı tarafından kararların girişi sağlanır.

- **İnceleme Gerektiren Mükellefler İçin İncelemeye Sevk Yazısı Yazılması**

Yapılan değerlendirmeler sonucunda incelemeyi gerektirip gerektirmediği hususu araştırıldıktan sonra değerlendirme masasında görevli memur tarafından inceleme yazısı yazılır ve imzaya sunulur.

- **Takdir Komisyonu Kararlarının Hıfz Edilmesi**

Takdir komisyonu kararlarının hıfz edilmesini gerektiren açıklama değerlendirme masasında görevli memur tarafından bir yazı ile vergi dairesi müdürünün imzasına sunulur.

- **Dava Konusu Yapılan Vergi İnceleme Raporu ve Takdir Komisyonu Kararlarına İlişkin Bilgilerin İhtilafli İşlere Servisine Verilmesi**

Dava konusu yapılan tarhiyatın dayanaklarını oluşturan belgelerin fotokopileri servis notu ekinde hazırlanır. İmza aşamaları tamamlanarak ilgili servise gönderilir. Bu konuda da vergi dairelerinde yaşanan en büyük sıkıntı ne yazık ki fotokopi kağıdı noksanlığı veya fotokopi cihazının arızalı olması gibi durumlarda yaşanmaktadır.

- **Düzeltmeye Esas Bilgisayar Dökümlerinin Alınması (tahakkuk tahsilat dökümü, mükellefiyet dökümü vb)**

Düzeltmeye esas bilgisayar dökümü VEDOP'ta liste ve raporlar bölümünden mükellef hesap kartı menüsüne giriş yapılarak alınır.

- **Onaylanan Düzeltme Fişlerinin Muhasebe Kayıt Servisine Verilmesi**

Onaylanan düzeltme fişleri muhasebe nüshasına gerekli belgelerin fotokopileri çekilip aslının aynıdır şeklinde onaylanarak (Memur, şef ve müdür yardımcısı tarafından imzalanması) zimmet karşılığında muhasebe kayıt servisine verilir.

- **Tecil Fişinin Düzenlenmesi**

Tecil fişi, işlemin tecili gerektirip gerektirmediği hususu araştırıldıktan sonra bilgisayarın ilgili menüsüne giriş yapılır. Düzenlenen belgenin bir nüshası muhasebe kayıt servisine zimmet karşılığında verilir. Bu işlem 15 dakikada tamamlanır.

- **Tecil Fişinin Kaldırılması**

Gerekli olan belgeler tamamlandıktan sonra bilgisayardan giriş yapılarak tecil fişi kaldırılır.

- **Raporların Rapor Kayıt Defterine veya Bilgisayara İşlenmesi**

Düzenlenen vergi inceleme raporları, yazışma servisinde kayıt edilip ertesi gün tarama kontrol bölümüne intikal ettirilir. Tarama kontrol bölümüne kayıt defterine kaydedildikten sonra zimmet defterine giriş yapılarak ilgili servise verilir. İlgili vergilendirme servisi tarafından bilgisayarda yer alan bölüme raporlar işlenilmek suretiyle işlem tamamlanmış olur. Bu işlem ise görüldüğü üzere bir bilginin hem manuel ortamda hem de bilgisayarda kaydının tutulmasını içermektedir. İşlemin teke indirilmesinin ve sadece bilgisayar ortamında kayıtların tutulmasının, vergicilik hizmetlerinin bilgisayar ortamında yapılması amacına uygun bir yaklaşım olacağı kanısındayız.

- **Sicil Yoklama Servisinden Belge İzleme ve Dağıtım İzleme Bordrosu Ekinde Alınan Tarh Dosyalarının Taranarak Yerine Konulması**

Sicil yoklama servisinden alınan tarh dosyası ilgili servis şefi tarafından memuruna verilir ve memur tarh dosyasını tarayarak eksik belge bulunup bulunmadığı veya cezayı gerektiren hususun olup olmadığını tespit eder.

- **Mükellef Hakkındaki Adres veya Periyot Değişikliği Nedeniyle Sicil-Yoklama Servisine Bilgi Verme**

Adres veya periyot değişikliğine ilişkin mükellefin dilekçesi yazışma servisinden geçtikten sonra periyot değişiklikleri için vergilendirme bölümüne, adres değişikliği için sicil-yoklama servisine verilir. Adres değişikliğinde sicil-yoklama servisi yoklama fişi düzenleyerek, adres değişikliğinin doğruluğunu tespit eder. Yoklama fişi ile tespit edilen husus sicil bilgi giriş formu düzenlenerek bilgisayara işlenir. Bu işlemler 15 gün içerisinde tamamlanabilmektedir.

Periyot değişikliğinde ise değerlendirme masası memuru tarafından yoklama fişi düzenlenerek sicil-yoklama servisine zimmet karşılığında verilir. Düzenlenen yoklama fişine göre periyot değişikliğine ilişkin form tanzim edilerek bilgisayara girişi yapılır. Bu işlemler de yaklaşık 15 ila 30 günde tamamlanır.

- **Bilanço Tasdik İşlemi**

Bilanço tasdikine ilişkin dilekçe yazışma servisinden havale edilip, evrak giriş kaydı alındıktan sonra ilgili servise gidilir. Dosyanın tetkiki ile eksiklik olup, olmadığı araştırılarak bilanço kontrol edildikten sonra doğruluğu tasdik edilerek memur, şef ve müdür yardımcısı olmak üzere imzaya sunulur. İmzalanıp mühürlenmiş bilanço ve gelir tabloları için yazışma biriminden evrak çıkış kaydı alınarak işlem tamamlanır.

Vergi dairelerinde lüzumsuz iş yüküne neden olan bilanço ve gelir tablosu tasdikine ilişkin işlemlerin bu belgeleri düzenleyen SM veya SMMM'ler tarafından onaylanacağı bundan böyle vergi dairelerinde bu işlemlerin yapılmayacağı mükelleflere ve Banka Genel Müdürlüklerine TÜRMOB'a bildirilmek suretiyle vergi dairesini ilgilendirmeyen bu konudaki yetki ve sorumluluk vergi dairesi dışına alınabilir. Bu konuda bir başka çözüm önerisi de bilanço ve gelir tablosu tasdiklerinin harca tabi olması ve imza aşamasının en çok servis şefi düzeyinde tamamlanması yönündedir.

- **Serbest Meslek Kesintilerinin Tasdik İşlemi**

Serbest meslek erbapları kendisinden stopaj yoluyla kesilmiş olan ve vergi dairesine beyan edilen stopajların onayını ilgili vergi dairesinden talep etmektedirler. Bilhassa serbest muhasebeci ve serbest muhasebeci mali müşavirlik mesleği ile uğraşan mükelleflerden bu konuda yoğun talep gelmektedir.

Bu talep üzerine yazışma biriminden evrak girişi yapılan dilekçe ile ilgili vergilendirme servisinin değerlendirme masasına gelinir. Kesintiyi yapan mükellefin tarh dosyası çıkartılarak kimden kesinti yapıldığı, yapılan kesintinin miktarı, dönemi kontrol edilir. Yapılan kontrol sonucunda mükellefin beyanı ve bu konudaki bilgilerin uyuşması durumunda tahsilat için kontrol yapılır. Tahsilatların da uygun olduğunun anlaşılması durumunda "Tahakkuk ve Tahsilat Kayıtlarımıza Uygundur" şerhi düşülmek suretiyle memur, şef ve müdür yardımcısı imzasından sonra yazışma servisinde evrak çıkış kaydı alınarak işlem tamamlanır. Mükellefe verilen evrakın bir nüshası da kesinti yapan mükellefin tarh dosyasında saklanır.

Her bir SM veya SMMM, 3 ayda bir geçici vergi beyan dönemlerinde defterlerini tuttuğu mükelleflerin vergi dairelerine başvurarak bu işlemi yaptırmaktadır. Kişinin birden fazla vergi dairesinde defterini tuttuğu mükellef varsa

bu işlem SM ve SMMM açısından çeşitli zorluklara yol açmaktadır. Keza vergi daireleri açısından da bu işlemler iş yükünün artması sonucunu doğurmaktadır. Sonuçta hem mükellefler hem de vergi dairesi çok büyük zaman ve emek kaybı ile karşılaşmaktadır.

Bu konudaki önerimiz, mükelleflerin muhtasar beyannamelerinde yer alan gelir vergisi kesintisine ilişkin bilgilerin dijital ortama aktarılması ve SM veya SMMM'nin kendi vergi dairesinden VEDOP aracılığı ile bu kesintilerin beyan edilip edilmediğinin ve ödenip ödenmediğinin sorgulanabilmesine olanak sağlayan bir yazılımın yapılmasıdır. Böylece SM vye SMMM farklı farklı vergi dairelerine gitmek zorunda kalmayacak, gelir idaresi de kendisinde var olan bir bilgi için yeniden mükellef aracılığıyla bir kontrol yaptırmak külfetinden kurtulmuş olacaktır.⁹¹

- **Y.M.M. Yazılarının Cevaplandırılması**

Y.M.M.'lerden gelen yazılar evrak servisinde kaydedilerek ertesi gün bordro ile ilgili servise verilir. İlgili servis istenilen bilgileri kontrol ederek yazıyı imza aşamasına getirir.

- **Genel Yazışmalar**

Mükelleflerin talepleri veya diğer kurum ve kuruluşlarca (Bağ-Kur, S.S.K. vd.) istenen bilgiler veya mükellefin tarh dosyasından araştırılarak cevaplandırılmaktadır. Esas itibariyle değerlendirme masasının mesaisinin büyük bir çoğunluğu bu işlemlere harcanmaktadır. Vergi dairesinin iç işlemlerine ve vergi toplama konusundaki etkinliğine hiç bir katkısı olmayan bu işlemler, tüm vergi dairelerinin sosyal güvenlik kurumlarının ve diğer kamu kurumlarının arşivi şeklinde çalışmaları sonucunu doğurmaktadır.

- **Mükellefiyet Yazılarının Verilmesi**

Ödevlinin mükellefiyet yazısına ilişkin talep dilekçeleri yazışma servisinden ilgili servise havale edildikten sonra sicil-yoklama servisinden mükellefiyet yazısının dökümü alınarak vergilendirme servisine gidilir. İlgili servis tarh dosyasından gerekli kontrolü sağlayarak mükellefiyet yazısını imzaya sunar. Görüldüğü üzere tek bir

⁹¹ Bu önerimiz, bir iç genelge ile mükellefler lehine düzenlenmiştir. Bundan böyle mükelleflerin sadece kesinti listesini eklemeleri yeterli olacaktır. Ancak vergi daireleri açısından duruma baktığımızda mevcut yapı içinde bu işlemlerin kontrolü çok uzun zamanda tamamlanacak ya da vergi daireleri bu kontrolü yapamayacaklardır. Bu çerçevede önerdiğimiz yazılımın gerçekleştirilmesi, bu değişikliğin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını sağlayacaktır.

memurda tamamlanması mümkün olan bir işlem birden fazla memurda ve vergi dairelerinin çok katlı yapısı dikkate alındığında birden fazla katta tamamlanmaktadır. İş akışının ve iş tanımlamasının bilimsel yöntemler kullanılarak yapılması ve iş basitleştirme tekniklerinden yararlanılması durumunda bu işlemin tek memurda tamamlanması mümkün olacaktır.

- **İstatistiklerin Değerlendirilmesi ve Bilgi Verilmesi**

İstatistiklerin bilgisayar dökümlerinden alınabilmesi halinde bu işlem bilgi işlem odasında hemen yapılmakta ancak, istenilen bilgilerin dosyalardan temin edilebileceği durumlarda ise çok fazla zaman kaybı olmaktadır. Esas itibarıyla VEDOP uygulamasına geçilmiş olmakla vergi dairesinin istatistik hazırlama yükünü azaltması gerekirken, çok fazla değişikliğin olmadığı görülmektedir. Bunun temel nedeni ise VEDOP'un istatistik verme konusundaki bölümlerinin yetersizliği veyahutta istatistik isteyen birimlerin VEDOP'un sağladığı imkanları tam olarak bilememeleri ve Bilgi İşlem Merkezi'nden alabilecekleri bilgileri vergi dairelerinden istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Öte yandan istenen bu istatistiklerin süreli olmaları servisteki tüm memurların yapmak durumunda oldukları işleri bırakıp bu istatistikleri yetiştirme gayretine girmeleri sonucunu doğurmaktadır.

- **Geçici Düzeltmelerin İptal Edilmesi**

Geçici düzeltmelerin şef, müdür yardımcısı veya müdür tarafından onay görmesi halinde memura intikali anından itibaren memur tarafından iptal edilerek işlem tamamlanmaktadır.

- **Nakden ve/veya Mahsuben İade İşlemleri**

Nakden ve/veya mahsuben iade talebinde bulunan mükellef dilekçe ile yazışma biriminden evrakının giriş kaydını yaptırır. Evrak tarama ve kontrol bölümüne havale edilir. Bu bölümde ilgili kayıt defterine giriş yapıldıktan sonra değerlendirme masasındaki memura imza karşılığında evrak verilmekte ve bu memur tarafından beyanname ve ilgili belgelerin eksik olup olmadığı kontrol edilerek, eksik belge var ise bunun mükellef tarafından tamamlanması sağlanmaktadır.

İade hangi vergi türünden doğmakta ise geçici düzeltme fişi ile reddiyat yapılarak imzaya sunulur. Vergi dairesince reddiyata konu olan belgelerin ikişer adet

fotokopisi eklenir. Bu belgeler, iade olacak vergiye ilişkin beyanname, tahakkuk fiş, mükellefin dilekçesi, hangi vergi borcuna mahsup istenmişse o vergi beyannamesinin ve tahakkuk fişinin fotokopisi ve ayrıntılı dökümüdür. Daha sonra bu belgelerin tamamı servis şefi, müdür yardımcısı ve vergi dairesi müdürüne imzaya sunulur.

İmzaların tamamlanmasından sonra geçici düzeltme fişi bilgisayardan onaylanır ve ekleri ile birlikte düzeltme fişi Defterdarlık'a onaya sunulmak üzere muhasebe kayıt bölümüne servis notu ile teslim edilir.

İade miktarının Bakanlıkça belirlenen sınırların altında olması halinde yukarıda yazılı olan yol izlenirken, üzerinde olması durumunda sınırın üzerinde kalan tutar için mükelleften teminat mektubu istenir, mükelleften mektubun alınmasından sonra mektup vezne servisine teslim edilir.

Yapılan düzeltme ve iade işlemlerinin ekinde istenen belgelerin çokluğu, (bu belgelerin fotokopilerinin çekilmesi ve fotokopilerin imzalanması) işlerin gereğinden fazla sürede yapılmasının yanısıra kırtasiyecilikten başka bir sonuç doğurmamaktadır. Ne yazık ki, işlemlerin doğruluğunun belgelerinin çokluğu ile sağlanacağı anlayışı bugün için tüm Devlet dairelerinde olduğu gibi vergi dairelerinde de temel ilkeler arasında yer almaktadır.

Düzeltilme, iade ve takdire sevk işlemlerinde istenen belgelerde yer alan bilgilerin tamamı bilgisayar ortamında kayıtlı olup, bilgilerin bilgisayardan takip edilmesi yerine bu bilgileri içeren belgelerin fotokopilerini istemek çok fazla zaman, emek ve para kaybına yol açmaktan başka bir sonuç doğurmamaktadır.

Değerlendirme masasında yapılmakta olan işlemler şu anda her bir vergi dairesinde farklı farklı uygulanabilmektedir. Uygulamada bir işlem yönergelerinin olmaması, VEDOP uygulamaları ile önceki işlem yönergelerinin çatışması gibi hususlar iş standartlarının oluşmasına büyük engel teşkil etmektedir. Bu anlamda VEDOP'un vergi idaresi açısından hem yürürlükte olan vergi kanunlarının uygulanması hem de işlemlerin bilimsel akışlarının yer aldığı bir program şeklinde olması gerekmektedir. Aksi takdirde manuel ortamda yapılan işlemlerin, olduğu gibi bilgisayar ortamında yapılmaya devam edilmesi durumunda bilgisayardan alınması mümkün olan verimin tam olarak alınmaması hatta manuel ortamdaki yanlış iş akışlarının dijital ortama aktarılmasından başka bir sonuç elde edilemeyecektir.

Çalışmamızın yapıldığı tarih itibariyle VEDOP uygulamasına geçen vergi dairesi sayısı 141'i bulmuştur. VEDOP'la birlikte masa sistemine geçilmiş gibi gözükse de gerçekte böyle bir durum olmadığını görmekteyiz. Personel sayısındaki yetersizlik ve personele düşen mükellef sayısındaki belirsizlik nedeniyle değerlendirme masasında görev alan bir memur aynı zamanda diğer tarh işlemleri masasındaki işlere de bakmaktadır. Dolayısıyla değerlendirme masasında görevli personel bu bölümde belirttiğimiz işlerin yanısıra diğer masalardaki personelin işlerine de fiilen bakmaktadır. Esas itibariyle masa sistemi ve VEDOP öncesinde vergi dairesinde dosya memuru olarak tanımlanan ve mükellefe ait tarh dosyasından tek başına sorumlu olan memurlar, yeni sistemde-böyle bir şey öngörülmemiş olsa da değerlendirme masası memurları olmuşlardır.

b- Değerlendirme Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

Yukarıda aşamaları belirtilen işlemlerin tamamlanma sürelerine ilişkin olarak 7 ayrı vergi dairesinden aldığımız veriler aşağıdaki gibidir:

DEĞERLENDİRME MASASI	BAŞKENT	ÇANKAYA	DIŞKAPI	DİKİMEVİ	MALTEPE	Y.MAHALLE	Y.BEYAZIT
1-Beyanname kabul masasından alınan beyannamelerin kontrol edilmesi	1 ay	1 gün	30 dk	2 dk	5 dk	1-3 hafta	-
2-Sehven tahakkuk ettirilerek alınan beyannamelerin ilgili vergi dairesine gönderilmesi	2-3 gün	1 gün	15 dk	-	1 gün	tespit edildiği gün	tespit edildiği gün
3-ilgili vergi dairesince tahakkuk sağlanan beyannamenin düzeltme yoluyla terkin işleminin yapılması	2 hafta	5 dk	5 dk	5 dk	1 gün	1-3 hafta	10 gün
4-ilgili vergi Dairesince tahakkuk verilen mükellefe ait tahsilatın gönderilmesi	2-3 hafta	2-3 hafta	20 dk	-	1 gün	1-3 hafta	10 gün
5-Gerek elden gerekse posta yolu ile gelen ve beyanname kabul masasınca tahakkuku verilen beyannamelerin eksikliklerin giderilmesi amacıyla bilgi isteme yazısının yazılması	1 hafta	10 dk	15 dk	10 dk	15 dk	15 gün-1 ay	3 gün
6-Pişmanlık ve ıslah hükümlerine göre verilen beyannamelerin V.U.K. nun 371.Maddesinde belirtilen koşulların taşınıp taşımadığının tespiti amacıyla yapılan araştırma	1 saat	15 dk	7 dk	5 dk	15 dk	aynı gün	aynı gün
7-Pişmanlık ihlallerinin düzeltilmesi	2 gün	30 dk	10 dk	5-10 dk	5 dk	15 gün-1 ay	1 ay

8-Gerek kanuni süresinde,gerekse kanuni süresinden sonra verilen beyannamelerin gruplandırma işlemi	1-2 gün	1 saat	2 dk	15-20 dk	1 saat	1 ay	1 gün
9-Mahsup sonra vergi iadesini gerektiren beyannamelere yapılacak işlemler(belge isteme inceleme teminat isteme v.b.)	1 ay	1 gün	30 dk	10 dk	1 gün	3 ay	15 gün-3 ay
10-Beyannamenin yerine atılması	10 gün	1 hafta	3 dk	4-5 gün	1 ay	1-3 ay	6 ay
11-Beyana çağrı listesinin alınması	3-4 saat	30 dk	10 dk	-	30 dk	10 dk	10 dk
12-Beyannamesini vermeyen mükelleflere ait takdire esas yoklama yazılması	20 dk	15 dk	7 dk	10 dk	1 saat	10-15 gün	1,5 ay
13-Yazılan yoklama sonuçlarının değerlendirilmesi	1 saat	30 dk	15 dk	-	10 dk	1 hafta	3 gün
14-Takdire sevk işleminin bilgisayar üzerinde yapılması	5 dk	5 dk	7 dk	2 dk	1 dk	1 gün-1 hafta	1 saat
15-Takdir komisyonundan gelen kararların bilgisayarda günlenmesi	10 dk	5 dk	5 dk	2 dk	1 dk	1 hafta	aynı gün
16-İnceleme gerektiren mükelleflerin incelemeye yazılması	1 saat	30 dk	15 dk	15 dk	15 dk	1-2 hafta	3 gün
17-Takdir Komisyonu Kararlarının hıfz edilmesi	30 dk	5 dk	10 dk	3 dk	1 dk	4-15 gün	15 gün
18-Dava konusu yapılan V.İ.R. ve T.K.K. bilgilerinin ihtilaflı işlere verilmesi	2 gün	1 saat	20 dk	15 dk- 4-5 saat	1 saat	2 gün	2 gün
19-Düzeltmeye esas bilgisayar dökümlerinin alınması (tahakkuk tahsilat dökümü,mükellefiyet dökümü v.b.)	20 dk	30 dk	5 dk	5 dk	1 dk	aynı gün	10 dk
20-Onaylanan düzeltme fişlerinin muhasebe kayıt servisine verilmesi	15-60 dk	1 saat	10 dk	5 dk	1 saat	aynı gün	2 gün
21-Tecil fişinin düzenlenmesi	15 dk	5 dk	10 dk	30 dk	3 dk	aynı gün	aynı gün
22-Tecil fişinin kaldırılması	15 dk	5 dk	10 dk	15 dk	3 dk	aynı gün	3 gün
23-Raporların rapor kayıt defterine veya bilgisayara işlenilmesi	1/2 gün	5 dk	7 dk	-	1 dk	aynı gün	10 dk
24-Sicil Yoklama servisinde Belge izleme ve Dağıtım izleme bordrosu ekinde alınan tarh dosyaların taranarak yerine takılması	1gün	10 dk	10 dk	3-5 dk	5 dk	1 gün-1 hafta	10 gün
25-Ödevli hakkındaki adres veya periyot değişikliği nedeniyle sicil-yoklama servisine bilgi verme	15-30 gün	5 dk	10 dk	-	15 dk	1 gün-1 hafta	aynı gün
26-Bilanço tasdik işlemi	30 dk	15 dk	20 dk	10-15 dk	20 dk	aynı gün	aynı gün
27-S.M.K. tasdik işlemi	15 dk	15 dk	20 dk	10 dk	20 dk	aynı gün	aynı gün
28-Y.M.M. yazılarının cevaplandırılması	1 hafta	30 dk	60 dk	15-20 dk	15 dk	1 gün-1 hafta	3 gün

29-Genel yazışmalar	15-20 gün	30 dk	30 dk	15-20 dk	15 dk	1-15 gün	5 gün
30-Mükellefiyet yazılarının verilmesi	20 dk	10 dk	15 dk	10-15 dk	2 dk	aynı gün	aynı gün
31-İstatistiklerin değerlendirilmesi ve bilgi verilmesi	1 hafta	1 saat	45 dk	30 dk-1gün	10 gün	verilen sürede	3 gün
32-Geçici düzeltmelerin iptal edilmesi	10 dk	5 dk	3 dk	1 dk	3 dk	tespit edildiği gün	tespit edildiği gün

c- Değerlendirme Masasında Yapılan İşlemlerin Genel Değerlendirmesi

Günümüzde vergi dairelerinin değerlendirme masasında görevli personelin yaptığı işler incelendiğinde bu işlerin çoğunlukla stopaj kesintisi listelerini onaylamak, mükellefiyet yazıları yazmak, Bağ-Kur ve S.S.K'na bilgi yazıları hazırlamak, bilanço ve gelir tablolarını onaylamak, gelen beyannameleri dosyalarına takmak ve takdire sevk fişi düzenlemek olduğu görülmektedir.

Beyannameler çoğu vergi dairesinde dosyasına zamanında takılmamakta bir başka masa veya bölümde olabilen beyannamelerin bulunması ve kontrol edilmesi ilave zaman kaybına yol açmaktadır. Daha önce zamanında yapılamayan ve biriken işler bu kez günlük işlerin zamanında yapılamaması sonucunu doğurmakta ve vergi dairesi günü değil geçmişi yaşayan ve geçmişi düzenlemeye çalışan bir daire durumuna gelmektedir. Elbette ki bu durumun temel nedeni iş planlaması, iş tanımlaması ve iş standartlarının olmamasından kaynaklanmaktadır.

Vergi dairesine yukarıdaki işlerden herhangi birini yapmak üzere gelen mükellef, tebliğ edilememiş evrak olup olmadığı, vadesi geçmiş vergi borcu olup olmadığına tespiti amacıyla ilgili masa memurlarıyla da görüşmek durumundadır. Herhangi bir yerde yazılı bir kural olarak yer almayan ancak Vergi dairesi personelinin rasyonel bir davranış olarak geliştirdiği bu kural, VEDOP ve masa sistemi sayesinde hem memurlar hem de mükellefler açısından eziyet çekilmesi anlamına gelmektedir. Oysa ki değerlendirme masasında görevli memurun, mükellef hakkındaki tüm hususları ilgili menüden görmesi ve ona göre o işlemleri de başka bir yere göndermeden yapması durumunda mükellef ve memur açısından verimliliğin artacağı kanısındayız.

Öte yandan mükellefiyet yazısı almak üzere vergi dairesine müracaat eden mükelleflerin vergi borcunun olup olmadığı araştırılırken sadece VEDOP ortamında yer alan borçlar araştırılabilmektedir. Bu da vergi dairesi için 1 ila 1,5 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Oysa ki mükellefin VEDOP öncesi dönemlerden tahakkuk etmiş vergi

borçları olabileceği gibi vergilendirmeye ilişkin olarak bu zamana kadar yerine getirilmemiş sair yükümlülükleri de bulunabilir. Esas itibariyle bu bilgilere de tek memurda ulaşılması hem vergi dairesi işlerinin hızlanması hem de mükellefin işlerinin en kısa sürede yapılması sonucunu doğuracaktır.

İade ve mahsupla ilgili olarak Defterdarlığa giden belgeler onaydan yaklaşık 1 ay kadar bir sürede geri dönmektedir. Bu süre zarfında düzeltmeye ilişkin kayıtlar bilgisayara girilememekte ve belgeler bekletilmektedir. Mükellefin, bu süre zarfında vergi borcunun olmadığına dair bir belge istemesi durumunda kayıtlarda hâlâ mükellefin borcu gözüktüğünden mükellefe istediği belge verilememekte bu gecikmeler ise mükellefler ile vergi dairesi arasında sürtüşmelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Böyle bir durumda görevini zamanında yerine getiren iyi niyetli bir mükellef, vergi dairesinin iş planlamasındaki irrasyonellik nedeniyle günlerce beklemek zorunda bırakılmakta ve bir anlamda cezalandırılmış olmaktadır.

İşte bu nedenlerle iade ve mahsup işlemlerinde karar mercii vergi dairesi olmalıdır. Ancak vergi dairesince yapılan işlemler belirli aralıklarla sürekli kontrol edilmelidir. Oysa ki bugün yüzlerle ifade edilen evrak Defterdarlıklara gitmekte ve bu belgeler orada da şekilsel bir denetime tabi tutulmaktadır. Eğer şekilsel bir denetim sözkonusu olacaksa bunun yerinde yani vergi dairesinde yapılması hem evrak yoğunluğunu hem de zaman kaybını önleyecektir. Bu konuda tüm yetki ve sorumluluğun vergi dairesine verilmesinin uygun olacağı kanısındayız.

Keza tahakkuktan terkin düzeltmeleri ile tahsilat vergi türü değişiklikleri de mahsup ve iade işlemlerine benzer şekilde onaylı belge suretlerinin düzeltme fişine eklenmesi suretiyle Defterdarlık'ta sonuçlanmaktadır. Oysa VEDOP öncesi bilgisayar uygulamalarında bu işlemler vergi dairesinde tamamlanmakta idi.

Diğer taraftan değerlendirme masasınca takdir komisyonuna havale edilen konuların tamamına yakını mükellef tarafından uyuşmazlık konusu yapılmakta ve takdir olunan matrahın herhangi bir somut veriye dayanmaması nedeniyle vergi yargısı tarafından bu kararlara istinaden yapılan tarhiyatların tamamı reddedilmektedir. Değerlendirme masasının bu konudaki lüzumsuz iş yükünü hafifletmek amacıyla;

- 1- Takdir komisyonları vergi dairesi bünyesine alınmalıdır,
- 2- Vergi incelemesi yapmaksızın matrah takdiri kaldırılmalıdır.

Bu sayede, takdir komisyonlarının hayali matrah takdiri yapmaları, vergi dairelerinin zamanında tamamlayamadığı işlemleri takdir komisyonu marifetiyle kendi açısından temize çıkarmaları, ihtilaflı işler servisinin ve yargının lüzumsuz bir iş yüküne boğulmaları, kovuşturma bölümünün adresi ve mal varlığı tespit edilemeyen ve bu nedenle de tahsilatı mümkün olmayan mükelleflerin vergi borçları için ek masraf yapmasının önleneyeceği kanısındayız.

Değerlendirme masasında ek iş yüküne neden olan bir başka unsur da VEDOP öncesi gecikme faizleri ve zamlarının bilgisayar ortamında tespitinin yapılamamasıdır. Bu dönemlere ait hesaplamalar personel tarafından hesap makinasında yapılıp daha sonra bilgisayara veri olarak girilmektedir. VEDOP uygulamasının, önceki dönemlere ait gecikme faizlerinin ve zamlarının hesaplanmasına olanak tanınması durumunda işlemler hızla ve sıfır hata ile tamamlanmış olacaktır.

d- Vergi Dairesinde Düzeltmeye Konu Olan Hataların Analizi

“Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi” konulu çalışmamızı yaparken analize tabi tutulması gereken bir diğer konu da hatalar ve bu hataların düzeltilmesine ilişkin işlemlerdir. Zira Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında hataların önlenmesi ya da bir başka ifadeyle sıfır hata ilkesinin hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Hataların tanımı, tespiti ve düzeltilmesine ilişkin hükümler Vergi Usul Kanunu'nun 116-126. maddeleri arasında düzenlemiştir. Adı geçen kanunun 116. maddesinde vergi hatası, vergiye ilişkin hesaplarda veya vergilendirmede yapılan hatalar yüzünden haksız yere fazla veya eksik vergi istenmesi veya alınması şeklinde tanımlanmıştır.

Vergilendirmede hata yapılabileceği gibi ceza kesilmesi esnasında da bir takım hatalar yapılabilmektedir. Bu husus ise aynı Kanun'un 375. maddesinde ifade cezalardaki hatalara ilişkin düzeltmelerin, vergi hatalarının düzeltilmesinde uygulanacak prosedüre tabi olduğu ifade edilmiştir.

Vergilendirmeye ilişkin hataların gerek mevzuat boyutu gerekse Toplam Kalite Yönetimi boyutunu kısaca belirttikten sonra Ankara ili Maltepe Vergi Dairesi'nde yaptığımız çalışma sonucunda elde ettiğimiz sonuçlar ve bu sonuçların yorumlanmasına geçelim.

Nisan 2000 ve Mayıs 2000 dönemlerinde Maltepe Vergi Dairesi'nde yapılan düzeltmeler ve bu düzeltmelere neden olan hatalar ve bu hataların kimden kaynaklandığına ilişkin olarak elde ettiğimiz veriler aşağıdaki gibidir :

Nisan.2000			Mayıs.2000		
DÜZELTMEYE NEDEN OLAN KİŞİ	ADET	ORAN	DÜZELTMEYE NEDEN OLAN KİŞİ	ADET	ORAN
MÜKELLEF	174	0,6042	BİLGİSAYAR OPERATÖRÜ	108	0,43
BİLGİSAYAR OPERATÖRÜ	100	0,3472	YASA	88	0,351
MAHKEME	13	0,0451	MÜKELLEF	54	0,215
İNCELEME ELEMANI	1	0,0035	MAHKEME	1	0,004
Genel Toplam	288	1	Genel Toplam	251	1

Nisan.2000			Mayıs.2000		
DÜZELTME NEDENİ	ADET	ORAN	DÜZELTME NEDENİ	ADET	ORAN
371.MADDE İHLALİ	154	0,5168	HATALI VERİ GİRİŞİ	64	0,255
HATALI VERİ GİRİŞİ	80	0,2685	VERGİ MAHSUBU	47	0,187
BEYANNAME HATASI	17	0,057	VERGİ TERKİNİ	46	0,183
TARHİYAT DÜZELTMESİ	17	0,057	TARHİYAT DÜZELTMESİ	27	0,108
MAHKEME KARARINA İSTİNADEN	13	0,0436	371 İHLALİ	24	0,096
İNDİRİM DÜZELTME	7	0,0235	SAKATLIK İNDİRİMİNDEN DOLAYI FAZLA KESİLEN MİKTARIN İADESİ	13	0,052
MSİ İLE GMSİ'NİN OLMASI ANCAK OCAK AYINDA BEYANNAME VERİLMESİ	3	0,0101	KARŞILIKSIZ ÇEKİN İPTALİ	8	0,032
VERGİ MAHSUBU	3	0,0101	MSİ İLE GMSİ'NİN OLMASI ANCAK OCAK AYINDA BEYANNAME VERİLMESİ	7	0,028
FAZLADAN MAHSUP	1	0,0034	BEYANNAME HATASI	6	0,024
G.FAİZİNİN KISMİ TERKİNİ	1	0,0034	FAZLADAN TAHSİLAT	5	0,02
İNCELEME RAPORUNA İSTİNADEN	1	0,0034	MÜKERER ÖDEME	2	0,008
SON RAKAMLARININ SIFIRLANMASI	1	0,0034	MAHKEME KARARINA İSTİNADEN	1	0,004
Genel Toplam	298	1	VERGİ TECİLİ	1	0,004
			Genel Toplam	251	1

Nisan 2000 ve Mayıs 2000 dönemlerine ilişkin bilgileri tek tabloda birleştirdiğimizde aşağıdaki sonuç ortaya çıkmaktadır.

NİSAN-MAYIS 2000 KÜMÜLATİF					
DÜZELTMEYE NEDEN OLAN KİŞİ	ADET	ORAN	DÜZELTME NEDENİ	ADET	ORAN
MÜKELLEF	228	0,423	371.MADDE İHLALİ	178	0,327
BİLGİSAYAR OPERATÖRÜ	208	0,3859	HATALI VERİ GİRİŞİ	144	0,265
YASA	88	0,1633	VERGİ MAHSUBU	50	0,092
MAHKEME	14	0,026	VERGİ TERKİNİ	46	0,085
İNCELEME ELEMANI	1	0,0019	TARHİYAT DÜZELTMESİ	44	0,081
Genel Toplam	539	1	BEYANNAME HATASI	23	0,042
			MAHKEME KARARINA İSTİNADEN	14	0,026
			SAKATLIK İNDİRİMİNDEN DOLAYI FAZLA KESİLEN MİKTARIN İADESİ	13	0,024
			MSİ İLE GMSİ'NİN OLMASI ANCAK OCAK AYINDA BEYANNAME	10	0,018

VERİLMESİ		
KARŞILIKSIZ ÇEKİN İPTALİ	8	0,015
İNDİRİM DÜZELTME	7	0,013
MÜKERER ÖDEME	2	0,004
FAZLADAN MAHSUP	1	0,002
G.FAİZİNİN KISMİ TERKİNİ	1	0,002
İNCELEME RAPORUNA İSTİNADEN	1	0,002
SON RAKAMLARININ SIFIRLANMASI	1	0,002
VERGİ TECİLİ	1	0,002
Genel Toplam	544	1

Öncelikle şunu belirtmekte yarar görmekteyiz. Bu analiz sadece bir vergi dairesinde belirli bir dönemi kapsamaktadır. Dolayısıyla Türkiye geneli hakkında tam anlamıyla bir sonuç ifade etmesi elbette ki beklenemez. Ancak hataların yapılma nedenleri açısından yol gösterici bir fikir vermesi, bizce yapılan çalışmanın amacına ulaştığı anlamına gelmektedir. Nisan ve Mayıs ayları yıllık beyannamelerin verilmesinden sonra ortaya çıkan hataları da kapsadığından bu ayların diğer ayların dışında farklı düzeltmeleri de içerdiği dikkat edilmesi gereken bir başka husustur.

Nisan ayına ilişkin düzeltmeler incelendiğinde bunların büyük bir çoğunluğunun (%51,7) pişmanlık ve ıslah hükümlerinin mükellefler tarafında ihlali nedeniyle daha önce tahakkuk fişi kesilen işlemlerin düzeltilmesinden kaynaklandığını görmekteyiz.

Bu düzeltme işlemi mükellefin fiilinden kaynaklanmaktadır. Ancak esas itibariyle yasal düzenlemenin ve buna bağlı iç işlemlerin rasyonel olmaması temel nedendir. Mükellefe dilekçeyi verdikten sonra tanınan 15 günlük beyanda bulunma ve ödeme yükümlülüğünün yerine getirilmemesi nedeniyle daha önce düzenlenen tahakkuk fişi iptal edilmekte ve ceza hesaplanmaktadır. V.U.K.'nun 371. maddesinde yapılacak değişiklik ile 15 günlük sürenin kaldırılması, mükellefin dilekçe ile birlikte beyannameyi vererek ödemeyi yapması esası getirilmelidir. Böylelikle mükellef pişmanlık hükümlerini yerine getirirken anında ıslah edici sonuç da elde edilmiş olacaktır. Böylece mükellefin vergi borcunu ödememesi nedeniyle yeniden düzeltme yapılması gibi lüzumsuz iş yüküne neden olan bir unsur da kaldırılmış olacaktır.

Karşılıksız çıkan çeklerin giriş kayıtlarının iptal edilmesi de yapılan düzeltmeler arasında yer almaktadır. Bu durumun önlenmesi için geçmişte uygulanan blokeli çek uygulamasının getirilmesinin hem tahsilatın hızlanması hem de

düzeltilme kayıtları yaparak zaman ve emek kaybına yol açan durumu önleyeceği kanısındayız.

Düzeltilmeye konu olan hatalar arasında veri hazırlama ve kontrol işletmenlerince hatalı veri girişi de oldukça büyük bir ağırlığa sahiptir. Sicil servisince mükellefiyete ilişkin veri girişlerinde hata yapılabildiği gibi, beyannamelerin alınışı sırasında vergi türü, dönem ve tutara ilişkin yapılan hatalı veri girişleri de daha sonra ek iş yükünün doğmasına yol açmaktadır.

Hataların önlenmesinde bir geri besleme mekanizmasının olmaması ve İdare tarafından bu konuda herhangi bir değerlendirme yapılmaması ve sonucunda da personel eğitiminin gerçekleştirilmemesi ile, yapılan hatalar sürekli tekrar eden olgular haline gelmiştir. Bunun nedenleri personelin dikkatsizliği, iş yükünün fazlalığı nedeniyle işe yeterince eğilememek, bilgisayar ve VEDOP eğitiminin yetersizliği olarak sıralanabilir. Ancak bize göre bir başka önemli neden de hataları yapanlar ile (veri hazırlama ve kontrol işletmenleri veya sicil servisindeki memurlar) hataları düzeltilenlerin (değerleme masası memurları ve muhasebe kayıt servisi memurları) farklı farklı kişiler olması nedeniyle hataları yapanların bunlardan haberdar olmamalarıdır.

Bu sorunun çözümünde, bir başka ifadeyle hataların ortadan kaldırılmasında öncelikli olarak yapılması gereken bir eğitim çalışmasının yanısıra hataların, hataları yapan kişilerce düzeltilmesi şeklinde yeniden yapılacak görev tanımlamasıdır. Bir kişi hangi tür işlemlerde ne tür hata yaptığını bilirse ve yaptığı hatayı da kendisi düzeltmek zorunda kalırsa, hataları önleme konusunda daha dikkatli bir davranış sergileyecektir. Esas itibarıyla bu çözüm önerisi Toplam Kalite Yönetiminin “Sıfır hata” ve “Kalite kontrolünün denetçilerin değil tüm personelin sorunu olduğu” ilkelerinin de uygulamaya geçmesi anlamına gelmektedir.

Diğer düzeltilme nedenlerine baktığımızda ise;

- Yasal değişikliklerin mükelleflere yeterince anlatılamamış olması (Örneğin g.m.s.i. dışında beyanı gereken geliri olan mükelleflerin hem Ocak ayında hem de Mart ayında ayrı ayrı beyanname vermeleri, aile reisi adına beyanname verilmesi vb.)

- Tebliğ ve yönetmelikler gereği tahakkuku yapılan vergilerin daha sonra düzeltme sonucunda terkin edilmesi (Örneğin sakatlık indirimi, K.D.V.K.G.T. 68, G.V.K.G.T. 169, 217, 226 vb.)
- Beyannamelerin yanıltıcı nitelikte tanzim edilmiş olması (Örneğin KDV beyannamelerinin sol tarafında satır numarası yer alırken parasal tutarların bulunduğu kısımda bu numaraların yer almaması nedeniyle mükelleflerin parasal tutarları kaydırmaları...)
- Yasal değişikliklerin, verileri giren memurlarca bilinmemesi (Örneğin bazı durumlarda bir defada ödenmesi gereken kurumlara ait G.V.K.'nun 94/6 maddesi uyarınca yapılan tevkifat ödemelerinin taksitlendirilmesi..)

3- Diğer Tarh İşlemleri Masası

Sürekli yükümlülükler vergilendirme servisinde yer alan diğer tarh işlemleri masasının temel görevi mükellefler adına ceza kesilmesi işlemlerinin yapılmasıdır.

Bu masada yapılması öngörülen işlemler, taslak halindeki işlem yönergesinde aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- **İhbarname kuralına göre tarhiyat işlemleri**

- Takdire sevk edilen mükelleflere kesilecek cezalar,

- Kanuni süresinden sonra verilen beyannameler ile pişmanlık ve ıslah hükümlerine göre verilen beyannameler üzerine kesilecek cezalar,

- Pişmanlık şartlarına uyulmaması halinde yapılacak işlemler,

- Yapılan tarhiyatlarda verginin tahakkukundan önce meydana çıkan hataların düzeltilmesi.

- **Tarhiyatın ihtilafsız kesinleşmesi üzerine yapılacak tahakkuk işlemleri**

- Yasal hakların kullanılmaması sonucu kendiliğinden kesinleşen tarhiyatın tahakkuk işlemleri,

- Cezalarda indirim talebi üzerine tahakkuk işlemleri,

- Mükellef veya sorumlunun ceza indirimi şartlarına uymaması halinde yapılacak işlemler,

- Tarhiyat sonrası uzlaşmayla kesinleşen tahakkuk işlemleri,
- Tarhiyat öncesi uzlaşma tutanağı üzerine yapılacak işlemler.
- **Tarhiyatın ihtilaf sonucu kesinleşmesi üzerine yapılacak tahakkuk işlemleri**
- **Tarhiyata karşı dava açılması halinde yapılacak işlemler**
 - Vergi mahkemesi kararları üzerine yapılacak işlemler,
 - Üst yargı mercii kararları üzerine yapılacak işlemler.

Vergi dairelerinin sürekli yükümlülükler vergilendirme servisi diğer tarh işlemleri masasında genelde iş yoğunluğunun az olması nedeniyle 1 veya 2 kişi istihdam edilmektedir.

Vergi dairelerinde vergilendirme servisinde masa başına personelin oransal olarak dağılımı;

Değerlendirme masası % 45,
Diğer tarh işlemleri masası % 10
Hesap ve takip masası % 45,

şeklinde. Görüldüğü üzere en az personel diğer tarh işlemleri masasında istihdam edilmektedir.

a- Diğer Tarh İşlemleri Masasında Yapılan İşlemler ve Bu İşlemlerin Aşamaları

Diğer tarh işlemleri masasında yapılan işleri incelediğimizde bu masada 12 farklı işlemin yapıldığını görmekteyiz. Bu işlemlerin neler olduğu ve hangi aşamalardan geçtikten sonra tamamlandığına ilişkin olarak vergi dairelerinde yaptığımız tespit sonucunu aşağıdaki gibidir :

- **Verginin Tarh Edilmesi ve Cezanın Kesilmesi**

Vergi ve cezaya dayanak olan vergi inceleme raporu veya takdir komisyonu kararlarındaki matrahın kontrolü sağlanarak vergi tarh edilir. Ceza hesaplamasında ise vergi girişi yapıldıktan sonra ceza hesaplama menüsünden normal vade tarihi ile dayanağın kayıtlara intikal tarihi girişi yapılarak ihbarname düzenlenir.

Ayrıca 213 sayılı V.U.K.' nun 339 ve 344. maddeleri ile ilgili daha önceden ceza kesilip kesilmediği araştırılır.

- **Onaylanan İhbarnamelerin Tarh Defterine Kaydedilmesi**

Geçici ihbarname numarası girilerek ihbarnameler 5 dakika içerisinde onaylanır. VEDOP'a göre onaylanmış olan ihbarname anında tarh defterine kaydedilmektedir.

- **İhbarnamenin Mükellefe Tebliğinin Sağlanması**

İhbarnameler memur eliyle gönderiliyor ise belge dağıtım bordrosuna kaydedilerek sicil servisine verilir. Posta ile gönderiliyor ise belge dağıtım izleme bordrosu ile yazışma servisine intikal ettirilir. Memur eliyle tebligat yapılacaksa evraklar yazışma servisinden sicil yoklama servisine gönderilir. İhbarnamenin memur eliyle gönderilmesi durumunda işlemler 15 ila 30 gün içinde posta ile gönderilmesi halinde 30 ila 60 gün içinde sonuçlandırılmaktadır. Pek çok vergi dairesinde personel yetersizliğinden dolayı memur eliyle tebliğler de 2 aya kadar uzayabilmektedir.

- **V.U.K. 376. Madde Uyarınca Cezada İndirim Taleplerinin Değerlendirilmesi**

V.U.K.'nun 376. maddesi uyarınca cezalarda indirim müessesesinden yararlanmak isteyen mükelleflerin talep dilekçeleri yazışma birimince havale ettirilip evrak giriş kaydı yapılarak beyanname kabul masasınca tahakkuk ettirilir. (İhbarname tebliğ tarihi girişi yapılmış ise anında tahakkuk ettirilmekte aksi takdirde tebliğ alındısı girişi sağlandıktan sonra tahakkuk ettirilmektedir.

- **Vergi Mahkemesi Kararlarına Göre İşlemlerin Yapılması**

Vergi mahkemesince verilen kararlar terkin yönünde ise dava konusu olan ihbarname ve tahakkuk fişi tarh dosyası üzerinden vergilendirme servisinde düzeltme işlemi yapılır. Kararlar tasdik ve red yönünde ise ihtilafli işler servisinde 2. ihbarname düzenlenerek tebliğ için ödevliye gönderilir.

- **Diğer Tarhiyattan Terkin İşlemleri**

Diğer tarhiyattan terkin işlemleri tarh dosyası üzerinden konunun doğruluğu ile tamamlanmış olduğunun kontrolü yapıldıktan sonra düzeltme yapılarak imzaya sunulur, imzadan çıktıktan sonra düzeltme fişi onaylanır.

- **Kanuni Süresinden Sonra veya V.U.K.'nun 371. Maddesine İstinaden Verilen Beyannamelerin Cezasının Kesilmesi**

Beyanname kabul masasınca tahakkuk ettirilerek diğer tarh işlemleri masasına gelen beyannameye cezalar menüsünden, mükellefin durumuna uyan ceza kodlanarak ceza ihbarnamesi düzenlenir ve imzaya sunulur. İmzadan sonra onaylanarak tebliğ aşamasına gelir.

- **Denetim Tutanaklarının Cezasının Kesilmesi**

Denetim tutanakları yazışma servisinde ilgili servise havale edilir. Tutanak izleme cetveline işlenerek gerekli ceza ihbarnamesi düzenlenir. Uyarı veya kapatma cezasına esas olup olmadığı kontrol edilir ve cezalar kesilir.

- **Pişmanlık ve Islah Başvurularındaki İhlallerin Sonuçlandırılması**

V.U.K.'nun 376. maddesinde düzenlenen pişmanlık ve islah hükümlerinin yerine getirilmesinde mükellefin ihlalinin tespitinden sonra ek tahakkuk yapılır (Tespitler belirli aralıklarla bilgi işlem odasınca alınan dökümlerle yapılır).

- **Tarhiyat Sonrası Uzlaşma Tutanaklarına İstinaden Tahakkuk Verilmesi**

Uzlaşma tutanağında yer alan uzlaşılan miktarların girişi bilgisayara yapılır. Daha sonra beyanname kabul masasınca tahakkuk ettirilir.

- **Tarhiyat Öncesi Uzlaşma Tutanaklarına İstinaden Tahakkuk Verilmesi**

Uzlaşılan miktarlar üzerinden bilgisayara giriş yapılır. Daha sonra beyanname kabul masasınca tahakkuk ettirilir.

- **Tebliğin Bilgisayar Üzerinde Günlenmesi**

Tebliğler aynı gün ya da iş yoğunluğu durumuna göre 1 hafta içinde günlenmektedir.

b- Diğer Tarh İşlemleri Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

Yukarıda aşamaları belirtilen işlemlerin tamamlanma sürelerine ilişkin olarak 7 ayrı vergi dairesinden aldığımız veriler aşağıdaki gibidir:

DİĞER TARH İŞLEMLERİ MASASI	BAŞKENT	ÇANKAYA	DIŞKAPI	DİKİMEVİ	MALTEPE	Y.MAHALLE	Y.BEYAZIT
1-Verginin tarh edilmesi ve cezasının kesilmesi	15 dk	5 dk	15 dk	3-5 dk	3 dk	3-15 gün	3 gün
2-Onaylanan ihbarnamelerin tarh defterine kaydedilmesi	5 dk	5 dk	2 dk	1-2 dk	1 dk	1-3 dk	aynı gün
3-İhbarnamenin mükellefe tebliğinin sağlanması	15-60 gün	10 gün	3 dk	5-10 dk	1 hafta	1 hafta-2 ay	15 gün
4-V.U.K 376. Madde taleplerinin değerlendirilmesi	5 dk	2 dk	3 dk	2-4 dk	1 dk	aynı gün	10 dk
5-Vergi mahkemesi kararlarına göre işlemlerinin yapılması	1 saat	10 dk	5 dk	5 dk	1 gün	1 ay	2 gün
6-Diğer tarihyattan terkin işlemleri	15 dk	10 dk	10 dk	10 dk	1 gün	15 gün-1 ay	3 gün
7-Kanuni süresinden sonra veya V.U.K. 371. ile verilen beyannamelerin cezasının kesilmesi	30 dk	5 dk	5 dk	2-4 dk	3 dk	15 gün	aynı gün
8-Denetim tutanaklarının cezasının kesilmesi	30 dk	5 dk	5 dk	2-4 dk	3 dk	3 gün	aynı gün
9-V.U.K. 376 ihlallerinin sonuçlandırılması	10 dk	5 dk	5 dk	2-4 dk	1 dk	1 hafta-1 ay	30 gün
10-Tarhiyat sonrası uzlaşma tutanaklarına istinaden tahakkuk verilmesi	10 dk	15 dk	5 dk	5-10 dk	5 dk	aynı gün	aynı gün
11-Tarhiyat öncesi uzlaşma tutanaklarına istinaden tahakkuk verilmesi	10 dk	15 dk	5 dk	5-10 dk	3 dk	aynı gün	aynı gün
12-Tebliğin bilgisayar üzerinde günlenmesi	1 dk	2 dk	2 dk	1-2 dk	1 dk	aynı gün	aynı gün

c- Diğer Tarh İşlemleri Masasının Değerlendirilmesi

Yukarıda da belirtildiği üzere sürekli vergilendirme servislerinde en az personelin istihdam edildiği masalardan biri diğer tarh işlemleri masasıdır. Cezalar konusunda personelin uzmanlaşmasını sağlamak amacıyla oluşturulan bu masanın iş yükünün diğer masalara göre az olması, bu masada daha az personel istihdam edilmesine neden olmaktadır. Esas itibarıyla mükellef adına verginin değerlendirme masasının cezanın da diğer tarh işlemleri masasının kesilmesi birbirini takip eden bir işlemin ikiye ayrılması anlamına gelmektedir. Oysa ki verginin kesilmesi esnasında cezanın da aynı personel tarafından kesilmesi mümkündür. Bilgisayar teknolojilerinden

azami yararlanılması durumunda, memurun cezalar konusunda bilgi sahibi olmaksızın sadece kendisine yöneltilen soruları yanıtlaması ve verileri bilgisayara girmesi, yapılması gereken yasal işlemlerin bilgisayarca ve sıfır hata ile yapılması sonucunu doğuracaktır.

VEDOP uygulamasından kaynaklanan bir diğer sorun da diğer tarh işlemleri masasında çalışan personelin tarh defteri kayıtlarını kendi menüsünden görememesidir. Bu defter ancak sistem odasından çıktı alınması suretiyle görülebilmektedir. Bu durum ise bu masada çalışan personel açısından hem zaman kaybına hem de yazılı kağıt kaybına yol açmaktadır. VEDOP uygulamasında bu yönde bir düzenleme yapılarak bu durumun giderilmesi mümkündür.

Adres eksikliği nedeniyle ihbarnamelerin geri dönmesi ise vergi dairesine ek iş yükü çıkması anlamına gelmektedir. Çoğu vergi dairesinde geri dönen evraklar hiç bir araştırma yapılmaksızın mükellefin tarh dosyasına konulmaktadır. Sicil yoklama servisinde yer alan önerilerimizin dikkate alınması durumunda bu masadaki işlemlerin de etkin bir şekilde yapılması sağlanacaktır.

4- Hesap ve Takip Masası

Hesap ve takip masasının temel görevi vadesi geçtiği halde ödenmemiş olan vergi borçlarının takibe alınmasıdır. Son yıllarda yaşanan ekonomik sıkıntılar ve vergi idaresinin çizdiği yetersizlik görüntüsü nedeniyle bu masanın iş yükü sürekli artmaktadır. Bu olumsuzluklara rağmen VEDOP uygulaması ile, ödenmeyen vergilerin çok kısa sürede tespit edilmesi ve takibe alınması konusunda oldukça büyük fayda sağlanmıştır.

a- Hesap ve Takip Masasında Yapılan İşlemler

Hesap ve takip masasında yapılan işlemleri 30 başlık altında toplamak mümkündür. Bu işlemlerin hangi aşamalardan oluştuğuna ilişkin tespitlerimiz ile bu işlemlerin değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir:

- **Takipli Alacaklar Ortak Formunun Düzenlenmesi**

Takipli alacaklar ortak formu periyodik dönemlerde VEDOP sisteminde belirli dönemler için toplu takibe alma menüsünden alınır. Çıktı alındıktan sonra takip yaprağı ile ödeme emirleri birbirinden ayrılır. Memur tarafından paraflanan evraklar

sicil numarasına göre sıralanır. Ardından ödeme emirleri şef, müdür yardımcısı ve müdür tarafından imzalanmakta ve evraklar mühürlenmektedir.

Takibe alınan mükellefin emanette parası olup olmadığının araştırılması gerekir. VEDOP uygulamasında bu işlemi ayrıca yapmak gerekmektedir. Oysa ki takipli alacaklar formu düzenlenirken emanette parası olan mükellefler de aynı formda gösterilse ya da emanette parası olan mükelleflere takip formu düzenlenmez ise işlemler daha hızlı sonuçlanacaktır. Bilgisayar ortamında bu işlemin yapılmaması memurlar açısından ek bir işin ortaya çıkmasına neden olmakta, ciddi çalışmayan vergi dairelerinin mükellefleri açısından ise ödenen bir verginin yeniden ödenmemesi için bir çok zorluğa katlanma sonucunu doğurmaktadır.

- **Ödeme Emrinin Bordro Karşılığı İcra Servisine Aktarılması**

Ödeme emirleri için önce tebliğ zarfı bastırılır ve zarflar mükellefler bazında sıralandıktan sonra tebliğ alındısı bastırılır. Ödeme emirleri numaraları tebliğ alındısına tek tek memur tarafından işlendikten sonra zarflanır. Posta zimmet defterine işlenen evraklar yazışma servisine gönderilir. Yazışma servisinden de çıkış kayıtları yapıldıktan sonra bazı vergi dairelerinde bordro ekinde sicil yoklama servisine aktarılır.

Bazı vergi dairelerinde ise belge dağıtım ve izleme bordrosu ile evraklar doğrudan icra servisine gönderilmektedir.

- **Tebliğ Edilen Ödeme Emrinin Ekranda Günlenmesi**

Belge dağıtım ve izleme bordrosu ile ilgili servise verilen ödeme emirleri memur tarafından takip no.su, tebliğ tarihi ve tebliğ şekli işlenerek günleme işlemi yapılır.

- **Günlenen Tebliğ Alındılarına Haciz Varakalarının Düzenlenmesi**

Tebliğ edilen ödeme emrinin günlenmesinden ve tebliğ tarihinden itibaren 7 gün içerisinde ödeme yapılmadığı takdirde bu sürenin bitiminden itibaren periyodik zamanlarda (10 ila 30 gün içerisinde) mükellefler için haciz varakaları düzenlenir. Düzenlenen haciz varakaları servis şefi, müdür yardımcısı ve vergi dairesi müdürü tarafından onaylanır. Ardından onay için Defterdarlık'a gönderilir.

Bu işlemin daha hızlı bir şekilde yapılabilmesi için VEDOP öncesi ve sonrası tüm vergilendirme dönemleri ve vergi türleri için haciz varakası düzenlenebilmelidir.

Şu anda VEDOP öncesi dönemler için araştırma yapılması oldukça fazla zaman almaktadır. Bu ödemelerin de en kısa sürede bilgisayara aktarılmasında büyük yarar vardır.

- **Haciz Varakalarının Bordro Karşılığı İcra Servisine Aktarılması**

Tanzim edilen haciz varakaları sevk bordrosu çıktısı alınarak icra servisine aktarılır.

Zimmetleme işlemi yapılırken bilgisayara tarih aralığı girilmekte ve vergi dairesi genelindeki zimmetsiz tüm haciz varakalarının dökümü alınmaktadır. Oysa tarih ve sicil numarası aralığı girilmek suretiyle bu çıktının alınması emek ve zaman açısından tasarruf sağlayacaktır.

- **Takipli Tahsilatların Takipten Kaldırılması**

Takipli amme alacağı tahsil, terkin ve hata nedeniyle tamamen ortadan kalkıyorsa, takipten kaldırma menüsünde gerekli bilgiler girilerek takip dosyası takipten kaldırılır. İcra servisine servis notu ile bilgi verilerek haciz işlemi iptal ettirilir.

- **Tecil ve Taksitlendirme Talebinde Bulunan Mükelleflerin Tecil Taleplerinin Değerlendirilmesi ve Tecil İşleminin Yapılması**

Ödeme güçlüğü çeken mükellefler daha zor durumda kalmamak için borçları için tecil ve taksitlendirme talebinde bulunabilirler. Mükellefin talep dilekçesi daire amirinin havalesi ile yazışma servisinden evrak kayıt numarası alınarak ilgili vergilendirme servisine gönderilir. Bakanlıkça belirlenen miktarın aşılması halinde (çalışmamızın yapıldığı tarih itibariyle bu sınır 5 milyar Liradır) Defterdarlık'tan onay alındıktan sonra, vergi dairesi müdürü yetkisi dahilinde ise derhal tecil faizi ve amme alacağı toplamı hesaplanarak ödeme planı hazırlanır ve mükellefin hesaplarına kaydedilir.

- **Tahsilat Düzeltmesinin Yapılması ve Mahsup Formunun Düzenlenmesi**

Tahsilat girişleri sırasında yanlış taksite para girişi yapılması, VEDOP öncesi dönemlerde yapılan tahsilatlarda yanlış döneme para tahsilatı yapılması, yanlış vergi koduna tahsilat girişi yapılması veya sehven fazla tahsilat yapılması gibi nedenlerle düzeltme yapılabilmektedir. Hatalı tahsilat yapıldığında gerek mükellefin dilekçe ile

müracaatı üzerine, gerekse hatayı vergi dairesinin tespit etmesi üzerine gerekli mahsup formları düzenlendikten sonra şef, müdür yardımcısı, müdür onayından sonra düzeltme yapılır. İmza aşaması ve diğer işlemler nedeniyle düzeltme işlemi bir haftayı bulabilmektedir.

Günümüzde vergi dairesi, bilgisayar kayıtlarında olan bir işlemin yeniden belge ile tevsikini istemektedir. Oysa ki işlemin daha hızlı yapılabilmesi için tahsilat makbuzlarının bir örneğinin bilgisayardan alınması büyük yarar sağlayacaktır.

- **Takipli Borçların Ödenmesinde Mükelleflerin Borç Dökümlerinin Verilmesi**

Bu işlem, mükellefin takipli borcunun ödemesini takiben, hesap takip masasına takibin kaldırılmasından sonra borç dökümünün alınması şeklinde yapılmaktadır.

- **Mal Beyanlarının Alınması, İcra Servisine Aktarılması, Haciz İçin Gerekli Yerlere Yazı Yazılması**

Borçlu mükellefler ödeme emirlerinin tebliğinden sonra ödeme yapmamaları durumunda 7 gün içinde mal beyanında bulunmak zorundadırlar. Mükellefin talebi üzerine 2 nüsha olarak düzenlenen mal beyanı incelenerek Müdür tarafından havale edildikten sonra yazışma servisinden kaydı yapıp, ilgili memura verilir. Bu işlem mükellefin 15-20 dakikasını almaktadır. Alınan mal beyanı haciz varakası düzenlenerek icra servisine bordro ekinde intikal ettirilir. Diğer taraftan trafik müdürlüklerine ve tapu sicil müdürlüklerine haciz bildirisi yazılması işlemi memur tarafından her bir mükellef için yapılır ve imza aşamaları tamamlanan evrak yazışma servisinden çıkış kaydı alınarak ilgili birimlere gönderilir.

- **Saymanlıklar Arası İşlem Fişlerinin Düzenlenmesi ve Muhasebe Servisine Aktarılması**

Servise gelen S.A.İ. Fişine istinaden mükellefin kayıtlarından borç dökümü incelenerek form düzenlenir. Daha sonra bu form ekiyle birlikte muhasebe kayıt servisine aktarılır.

Aslında bu işlemin tamamının Muhasebe Kayıt Servisince yapılması mümkündür. Böylece hem işlemler çok kısa sürede tamamlanacak hem de kırtasiyecilik azalmış olacaktır.

- **Tebliğ Edilemeyen Ödeme Emirlerinin Adres Araştırılmasının Yapılması**

Tebliğ edilemeyen ödeme emirleri hakkında, mükellef veya tüzel kişiliği temsile yetkili olanların ikametgah adreslerinin tespiti amacıyla muhtarlık kayıtlarından, nüfus müdürlüğünden, askerlik şubesinden, ticaret sicil memurluğundan veya Yüksek Seçim Kurulu'ndan vb. yerlerden yazı ile bilgi istenir.

Hesap ve takip masasında en fazla zaman alan ancak çok fazla da sonuç alınmayan işlemlerin başında adres araştırması gelmektedir. Sicil yoklama servisindeki önerilerimizin dikkate alınması ve uygulanması durumunda bu alanda da çok büyük rahatlamalar sağlanacak ve verimlilik artacaktır.

- **Mükellefe Borcu Yoktur Yazılarının Verilmesi**

Mükellefin dilekçe ile başvurusunu takiben yapılan havale ve evrak kayıt işlemlerinden sonra mükellefin tarh dosyasının ve bilgisayar kayıtlarının incelenerek yazı ile bildirilmesi işleminde, herhangi bir olumsuzluk bulunmaması halinde 30 dakika içinde işlem tamamlanmaktadır.

Mükellefin borç dökümünün sorgulanması esnasında mükellefin düzeltme talebinin ve emanette parasının olup olmadığının bilgisayar ortamında ayrıca bir işleme gerek kalmaksızın aynı ekrandan sorgulanabilmesi sağlanmalıdır.

Bu işlemin tamamlanmasında da imza aşamalarının çokluğu ile VEDOP öncesi ve VEDOP sonrası borçların ayrı ayrı araştırılması, hem vergi dairesi açısından hem de mükellef açısından oldukça fazla zaman ve emek kaybına yol açmaktadır.

Öte yandan bu hesaplamalar yapılırken VEDOP öncesi gecikme zamlarının hesaplanmasında her bir vergi türü için ayrı ayrı hesaplama yapılmaktadır. Diğer taraftan bazı vergi borçlarının asıllarının ödenmiş, faizlerinin ödenmemiş olması da hesaplamalarda güçlük çıkarmaktadır. Bilgisayar kayıtlarında VEDOP öncesi ve sonrası şeklindeki uygulamanın kaldırılması ve tüm hesaplamaların doğrudan bilgisayar aracılığıyla yapılmasının işlemlerin hızlanmasında dikkate alınacak en temel unsur olduğu kanısındayız.

- **Mükellefin Fazla Ödemelerine İlişkin Tahsilat Düzeltmelerinin Yapılması, Varsa Borçlarına Mahsup Edilmesi**

Mükellefin dilekçe ile başvurması veya re'sen fark edilmesi durumunda, ödeme makbuzlarının kontrolü ile düzeltme fişi düzenlenir. Düzeltme fişi, fotokopisi çekilen eklerle birlikte (tahakkuk fişleri, beyanname, tahsilat makbuzları ve mükellefin dilekçesi) bordro ile muhasebe kayıt servisine aktarılır. Bu işlem 3 günde tamamlanır. (VEDOP'a göre fazla tahsilatların ilgili döneme girişi yapılamamakta emanet hesabına alınmaktadır. Emanetten çıkış işlemi yapılarak ilgili döneme giriş işlemi yapılmaktadır. Ancak VEDOP öncesi dönem için mükerrer giriş yapılması mümkün olup, VEDOP öncesi kayıtların da bilgisayar ortamına aktarılması ile bu sorun da ortadan kalkmış olacaktır.)

- **Takipli ve Takipsiz Tüm Makbuzların Ayrımının Yapılması**

Ayda bir kez yapılan çalışma sonucunda makbuzların sıralama işlemi yapılarak dosyasına takılır. (Takipli ve takipsiz ayrımı dikkate alınmamakta, ancak makbuzların dosyasına takılması sırasında takipli olanlar takip dosyasına takılmaktadır.)

- **Veznece Yapılan Takipli Tahsilata İlişkin Düzenlenen Haciz Varakası veya Ödeme Emirlerinin Geri Çekilmesi**

Mükellefin ödemeyi yapmasına istinaden icra servisine servis notu ile ilgili borcun ödendiği bildirilerek işleme tabi tutulmaması ve belgelerin servise iadesi istenir. Bu işlem memurun 1/2 saatini almaktadır. Ancak iş yoğunluğu nedeni ile tahsilatlara ilişkin bildirimler bir ay gibi bir sürede icra servisine bildirilebilmektedir. Bu durumda da bazı mükellefler için haciz işleminin devam etmesi sonucunda mükellef açısından hiç de hoş olmayan ve vergi dairesinin itibarını zedeleyen işlemlere rastlanılmaktadır. Bu bağlamda VEDOP programını birbirinden bağımsız modüller halinde çıkartıp işlem bazında birbirine entegre olmuş bir sisteme dönüştürmek de büyük yarar vardır.

- **İşlem Yaptıran Her Mükellef İçin Borç Sorgulaması Yapılması**

Mükellefin herhangi bir işlemi yaptırmak için servise gelmesi durumunda görevli memur hesap kartına (VEDOP'ta bilgisayardan) bakarak mükellefin

ödenmemiş borcu olup olmadığını çıkartır. Öte yandan memur tarafından ödevlinin dosyasında mahsup talebi bulunup, bulunmadığı da kontrol edilir.

- **Borcunu Ödemeyen ve Mal Beyanında Bulunmayan Mükellefler Hakkında Hapsen Tazyik Yazılarının Yazılması**

Ödeme emri tebliğ edilerek, 7 gün içinde mal beyanı veya ödeme yapmayan mükellefler hakkında hapsen tazyik yazısı hazırlanarak vergi dairesi müdürünün onayına sunulur. Onaydan geçen yazı İcra Tetkik Merciiine gönderilir. Gelen karar Cumhuriyet Savcılığına iletilir.

- **Yurtdışı Çıkış Tahdidi Yazılarının Yazılması**

Yapılan tahkikat sonucunda mükellefe ulaşılamadığı veya verilen süre sonunda vergi aslı ve gecikme zammı ile birlikte 5 milyarı geçen borçlar için Emniyet Müdürlüğüne yazı ile yurtdışı çıkış tahdidi bildirilir.

- **Adres İtibariyle İl Dışında Bulunan Mükelleflere Ödeme Emri ve Haciz Varakalarının Sevk Pusulası ile Gönderilmesi**

Mükellefin tebliğ adresinin il dışında bulunması halinde düzenlenen ödeme emri ve haciz varakaları sevk pusulası ile yazışma servisine aktarılır ve posta yolu ile vergi dairesine gönderilir.

- **Aylık İstatistiklerin Düzenlenmesi**

Tarama kontrol bölümünün servis notu ekinde istediği bilgiler düzenlenerek servis notu ekinde ilgili servise aktarılır. Diğer masalarda olduğu gibi bu masadan da sürekli olarak istenen istatistikler çoğu zaman acil yapılması gereken işlerin önüne geçmekte ve memurlar tahsilat işi ile ilgilenmek yerine istatistik çıkarmakla mesailerini tüketmektedirler. Daha önce anlattığımız gibi VEDOP programı vasıtasıyla tüm istatistiklerin Gelirler Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Merkezi'nce yapılması ve vergi dairelerinin istatistik verme yükümlülüğü ve yükü altından kurtarılması gerekmektedir.

- **Aylık Çalışma Raporlarının Tanzim Edilmesi**

Aylık çalışma raporları vergilendirme servis elemanlarınca takibinin güç olması nedeni ile VEDOP sistemindeki veriler döküm halinde alınarak çalışma raporunda belirtilen ilgili satırlara yerleştirilmektedir. Bunun dışında mükellefiyet

yazısı, Ödeme Kaydedici Cihaz izin yazıları vb. veriler evrak kayıtlarındaki giriş ve çıkışlar tek tek kontrol edilerek ilgili verilere ulaşılmaktadır. Bu işlemler ilgili servis elemanının başka işlemlere bakmaksızın en az bir gününü almaktadır. Bu arada gelen mükelleflerle ilgilenilmesi gerektiğinden boş zamanlarda alınmaya çalışılmakta bu da memurların günlük işlerinin aksamasına neden olmaktadır.

- **Haciz Bildirisi ile Saymanlıklardan Tahsil Edilen Borçlara İlişkin Formların Düzenlenmesi**

Saymanlıklar Arası İşlem Fişi vergi dairesine geldiği anda yazışma servisinden havale işlemi yapılır. Ertesi gün muhasebe kayıt servisine evraklar intikal ettirilir. Muhasebe kayıt servisi, ilgili vergilendirme servisine formların düzenlenebilmesi için S.A.İ.F.'lerini iletir. İlgili servisçe S.A.İ.Fişine istinaden borçlara ilişkin dönemler araştırılarak tahsilat makbuzu düzenlenir ve makbuz girişi operatör tarafından yapılır.

- **İhtilafli Dosyalara Ait Belgelerin Servis Notu Karşılığında İhtilafli İşler Servisine Süresinde Verilmesi**

İhtilafli döneme ilişkin belgeler fotokopileri çekilerek hazırlanır. Hazırlanan belgeler servis notu düzenlenerek imza aşamaları tamamlanıp ihtilafli işler servisine verilir.

- **Başka Vergi Daireleri ve Saymanlıklar İle Yazışmaların Yapılması**

İlgili memur tarafından yazılan yazılar şef, müdür yardımcısı ve müdür tarafından imzalanarak yazışma servisine verilir.

Saymanlık müdürlüklerince faksla, sıklıkla ödeme yapılan mükelleflerin vergi borcu olup olmadığı sorulmaktadır. Vergi borcu bulunan mükellefler hakkında haciz bildirisi düzenlenerek ilgili saymanlığa fakslanmaktadır. Gelirler Genel Müdürlüğü ile Muhasebat Genel Müdürlüğü arasında sağlanacak on-line bağlantı ile mükellefin borcunun olup olmadığının doğrudan sorgulanmasına olanak sağlayan bir yazılımın yapılması durumunda vergi dairesi ile saymanlık müdürlükleri arasındaki yazışmalar sona erecek ve kamu alacağı daha kolay ve daha az maliyetli olarak tahsil edilmiş olacaktır.

- **Hapsen Tazyik Kararlarının Cumhuriyet Savcılığına Yazılması**

İcra tetkik merciinden gelen karara istinaden Cumhuriyet Savcılığına hitaben yazı hazırlanarak imza aşamasına getirilir. İmza aşamaları tamamlandıktan sonra yazı yazışma servisine aktarılır.

- **Cumhuriyet Savcılığı Kararına İstinaden Mal Beyanında Bulunan Mükelleflere Karakola Verilmek Üzere Yazı Hazırlamak**

Mükellefin borcuna istinaden mal beyanında bulunması üzerine karakola hapsen tazyik kararının iadesi için hazırlanan yazı mükellefin müracaatı üzerine verilir.

- **Yurtdışı Çıkış Tahdidinin Kaldırılması İçin Yazı Vermek**

Mükellefin borcunu tamamen ödemesi, borcun tutarının yurt dışı tahdit sınırının altında kalması, sağlık veya iş gereği yurtdışına çıkış yasağının kaldırılması için Emniyet Müdürlüğüne yazı ile bildirilir.

- **Trafik Tescil Müdürlüğü'ne ve Tapu Müdürlüğü'ne Haczin Kaldırılması İçin Yazılan Yazı**

Mükelleflerin borcunu tamamen ödemesi, teminat değişikliği veya diğer teminatın yeterli görülmesi durumunda Trafik Tescil veya Tapu Müdürlüğü'ne hacizlerin kaldırılması için bilgi yazısı yazılır.

- **Mükelleflerin Emanet Hesabında Bulunan Paraların Diğer Borçlar Mahsubu İçin Form Düzenlenmesi**

Mükellefin emanet hesabında parasının bulunması durumunda ve bu paranın diğer borçlarına mahsup edilmesi amacıyla form düzenlenir.

b- Hesap ve Takip Masasında Yapılan İşlemlerin Değerlendirilmesi

Hesap ve takip masasında yapılan işlemler irdelendiğinde işlemlerin büyük bir çoğunluğunun;

- Saymanlıklardan gelen fakslara cevap vermek,
- Dilekçe ile başvuran mükelleflere borcu yoktur yazısı vermek,
- Borçlu olan mükelleflerden ödeme yapmak isteyenlerin VEDOP öncesi dönemlere ilişkin gecikme zamlarını hesaplamak,

- Belirli aralıklarla mükelleflerin borçlarını takibe almak,
- Belirli miktardan fazla borcu olan mükellefler hakkında mal varlığı araştırması yapmak, hapsen tazyik yazısı yazmak, yurt dışı çıkış yasağı koymak ve
- Gelirler Genel Müdürlüğü'nün Defterdarlık aracılığıyla istediği istatistikleri çıkarmaktan ibaret olduğunu tespit etmekteyiz.

Yukarıda yazılı olan işlemler mükellef sayısına ve ayrıca borç miktarına bağlı olarak oldukça fazla zaman almaktadır. Memur başına dosya sayısı fazla olduğundan gereğince tarama yapılamamaktadır.

Bu masada yaşanan sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İstatistikleri bilgisayar ortamından almak yerine personele çıkarttırılması,
- VEDOP öncesi borçların bilgisayara yüklenmemesi nedeniyle gerek borcun tespitinde gerekse gecikme zammının hesaplanmasında yaşanan zorluklar,
- Adres yetersizliği nedeniyle mükelleflere tebligat yapılamaması,
- Mal varlığı araştırmasının her bir mükellef için oldukça maliyetli olması ve gereken etkinlikte olmaması,
- Bilgisayar kayıtlarında yer alan bilgiler için yeniden evrakın fotokopisinin istenmesi (bu istem idare tarafından ya mükelleften ya da vergi dairesinden olabilmektedir),
- Evraklar için yapılan 4 aşamalı imza prosedürü,

Bu sorunları aşmak için;

- VEDOP uygulamaları geliştirilmeli,
- VEDOP öncesi bilgiler bilgisayara yüklenmeli,
- Her bir vergi dairesinden Banka, tapu, trafik ve Yüksek Seçim Kurulu gibi veri tabanı olan kurumlara on-line bağlantı imkanı sağlanmalı,
- Sicil yoklama servisleri güçlendirilmeli ve şehir envanterinin dijital ortama aktarılması ve sürekli takip edilmesi sağlanmalı,

- Bilgisayarda yer alan bilgilere ilişkin evrakın fotokopisinin istenmesi uygulamasına son verilmeli, ilgili evrakın kayıt no, fiş numarası gibi bilgiler ve tarihler girilerek konu teyit edilmeli gerekirse aynı belgenin yeniden bastırılabilmesine imkan sağlanmalı,
- Vergi daireleri ile saymanlık müdürlükleri arasında da on-line bağlantı kurulması sağlanarak saymanlıkların doğrudan mükellef borcunu sorgulamaları temin edilmeli,
- İlgili memur, şef, müdür yardımcısı ve müdürden oluşan 4'lü imza aşaması kağıt ortamından dijital ortama aktarılmalı ve bu işlemler bilgisayar ortamında elektronik imza ile tamamlanmalı ve imza prosedürü tamamlandıktan sonra evrakların çıktısı alınmalıdır. Ancak bir başka öneri de imza uygulamasının konunun önemi ve taşıdığı riske göre müdür yardımcısı ya da şef düzeyinde tamamlanacağı bir yetki ve sorumluluk belirlemesi yapılmalıdır.

Hesap ve takip masasının iş yükünü arttıran unsurlardan bir başkası da gayrifaal mükelleflerden alınan beyannameler üzerine yapılan tahiyatlardan kaynaklanmaktadır. Bu mükelleflere herhangi bir surette ulaşılamaması vergi dairesinin diğer servis ve masalarında olduğu gibi bu masanın da iş yükünü arttırmaktadır. Bu bağlamda vergi dairesine gayrifaal mükelleflerin mükellefiyetini sona erdirme konusunda daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, VEDOP uygulamasının da beyanname girişi yapılırken gayri faal mükelleflere ilişkin uyarı veren bir sistemle desteklenmesi yerinde olacaktır.

Hesap ve takip masasında yapılan ve personelin oldukça fazla zamanını alan bir iş de mükelleflerin ödemedikleri vergi borçlarını takibe alma işlemleridir. Bilindiği üzere bu işlem 6183 sayılı A.A.T.U.H.K.'ndan kaynaklanmaktadır. Adı geçen Kanun yürürlüğe girdiği tarih itibariyle oldukça iyi düzenlenmiş bir kanundur. Ancak değişen zamanla Kanun'un bazı maddelerinin de değiştirilmesi ihtiyacı gündeme gelmiştir. Farklı zamanlarda kimi değişiklikler yapılmışsa da bunun yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bilhassa işlerin hızlandırılması ve kırtasiyeciliğin azaltılması anlamında Kanun'un yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Yasa'da yer alan düzenlemelerin pek çoğu bilgisayar ve iletişim alanında

büyük ilerlemelerin yaşandığı günümüz koşullarında oldukça ilkel ve de yararsız kalmaktadır.

Örneğin beyanname verip, vergi borcu kesinleşen bir mükellefe “şu kadar vergi borcunuz var bunu ödeyiniz” anlamına gelen takip yaprağı ve ödeme emri düzenlenmesi ve tebliğ işlemleri günümüz koşullarında vergi dairesinin iş yükünü arttırmaktan öteye gitmemektedir. Esas itibariyle beyana dayalı bir sistemde yeniden tebliğ yapılmasının herhangi bir anlamı bulunmamaktadır. Bu bağlamda tıpkı telefon ve elektrik idaresi işlemlerinde olduğu gibi mükellefin beyanname vermesi ve ardından tahakkuk fişi düzenlenmesi sırasında bu işlemin tamamlanması yerinde olacaktır. Tahakkuk fişi üzerine “bu fişin düzenlenmesi ile ödeme emrinin mükellefe tebliğ edilmiş sayılacağı, vergi borcunun vadesinde ödenmemesi durumunda 7 iş günü sonunda haciz işlemlerinin başlatılacağı” ibaresi yazılmak suretiyle vergi daireleri binlerce işlemlerden kurtulacak, haciz varakalarının süratli bir şekilde tanzim olunmasını sağlanacak ve amme alacağının tahsilatı hızlanacaktır.

VEDOP sisteminin hesap ve takip servisine katkısı oldukça fazla olmuştur. Ancak toplu dökümün alınması sırasında mükelefin mahsup talebinin, ödemesinin, emanette parasının, teminat gösterdiği kıymetlerinin olup olmadığı hususu kısa yoldan öğrenilememektedir. Programın kendi içinde bu kontrolü yapması durumunda takip işleminin başlatılması sağlanmalıdır.

Tüzel kişiler vadesinde ödemedikleri vergi borçlarından dolayı 6183 sayılı A.A.T.U.H.K.nun ilgili maddeleri uyarınca takibata tabi tutulmaktadırlar. Ancak yapılan bütün araştırmalara rağmen şirket tüzel kişiliğinden tahsil imkanı kalmayan amme alacağı için aynı yasanın 35. ve mükerrer 35. maddelerine göre şirket ortakları ve kanuni temsilcilerine gitme imkanı getirilmiştir. Mevcut mevzuata göre, bu kişilerin takip edilebilmesi için yeni baştan ödeme emri tebliği gerekmektedir. Bu işlerin tamamlanması çok uzun zaman alabilmektedir.

Tüzel kişi adına düzenlenip tebliğ edilen ödeme emrine göre şirket ortaklarına ve kanuni temsilcilere de gidilmesi yönünde yasal değişiklik yapılmasının daha uygun olacağı kanısındayız.

c- Hesap ve Takip Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

Yukarıda aşamaları belirtilen işlemlerin tamamlanma sürelerine ilişkin olarak 7 ayrı vergi dairesinden aldığımız veriler aşağıdaki gibidir:

HESAP TAKİP MASASI	BAŞKENT	ÇANKAYA	DIŞKAPI	DİKİMEVİ	MALTEPE	Y.MAHALLE	Y.BEYAZIT
1-Takipli alacaklar ortak formunun düzenlenmesi ;	1 hafta	10 dk	5 dk	1-2 dk	1,5 gün	1-3 ay	1,5 ay
2-Ödeme emrinin bordro karşılığı icra servisine aktarılması	1 hafta	-	5 dk	2-4 dk	1 gün	1 ay	5 gün
3-Tebliğ edilen ödeme emrinin ekranda günlenmesi	2 dk	5 dk	2 dk	2-4 dk	1/2 gün	1 hafta	aynı gün
4-Günlenen tebliğ alındılarına haciz varakalarının düzenlenmesi	10-30 gün	5 dk	2 dk	3-5 dk	3 gün	1-2 hafta	5 gün
5-Haciz varakalarının bordro karşılığı icra servisine aktarılması	1 gün	30 dk	2 dk	-	1 saat	1 ay	10 gün
6-Takipli tahsilatların takipten kaldırılması	2 gün	10 dk	2 dk	3-5 dk	1/2 gün	2 ay	15 gün
7-Tecil ve taksitlendirme talebinde bulunan ,mükelleflerin tecil taleplerinin değerlendirilmesi ve tecil işlemlerinin yapılması	2-5 gün	1 gün	30-90 dk	1-2 gün	-	1-2 hafta	2 gün
8-Tahsilat düzeltmesinin yapılması ve mahsup formunun düzenlenmesi	1 hafta	10 dk	5 dk	5 dk	2 gün	1 hafta	2 gün
9-Takipli borçların ödenmesinde mükelleflere borç dökümlerini verilmesi	30 dk	15 dk	5 dk	5 dk	10-30 dk	aynı gün	10 dk
10- Mal beyanlarının alınması, icra servisine aktarılması, trafik, tapuya yazılması	2 gün	1 gün	20 dk	1-2 saat	1-2 saat	1-7 gün	aynı gün
11-Gelen S.A.İ Fişlerinin düzenlenmesi ve muhasebe servisine aktarılması	1 saat	30 dk	10 dk	10 dk	15 dk-1 saat	1-2 gün	3 gün
12-Tebliğ edilemeyen ödeme emirlerinin adres araştırmasının yapılması	30-60 dk	1 saat	20 dk	-	-	1-10 gün	15 gün
13-Mükellefe borcu yoktur yazılarını verilmesi	20 dk	1 saat	30 dk	10-15 dk	30 dk-2 saat	aynı gün	aynı gün
14-Mükellefini fazla ödemelerine ilişkin tahsilat düzeltmelerinin yapılması varsa borçlarına mahsubu	3 gün	1 saat	45 dk	-	2 saat	1 hafta-2 ay	aynı gün
15-Takipli ve takipsiz tüm makbuzların ayırımının yapılması	1 hafta	1 saat	60 dk	-	-	1-2 ay	aynı gün
16-Veznece yapılan takipli tahsilata ilişkin düzenlenen haciz varakası veya ödeme emirlerinin geri çekilmesi	1 ay	30 dk	20 dk	5-10 dk	10-30 dk	1-2 hafta	3 gün
17-İşlem yaptıran her mükellef için borcuna bakılması.	5 dk	15 dk	5 dk	5-10 dk	1-2 gün	aynı gün	aynı gün

18-Borcunu ödemeyen ve mal bildiriminde bulunmayan mükelleflere hapsen tazyik yazılarının yazılması	1 ay	15 dk	30 dk	5-10 dk	1 saat	1-2 hafta	-
19- Yurt dışı çıkış tahdidi yazılarının yazılması	2-3 gün	15 dk	30 dk	5-10 dk	30-60 dk	1-15 gün	-
20-Adres itibarıyla il dışında bulunan mükelleflere ödeme emri ve haciz varakalarının sevk pusulası ile gönderilmesi	1 saat	30 dk	20 dk	-	1-3 gün	10 gün	10 gün
21-Aylık istatistiklerin düzenlenmesi	1 hafta	2 gün	30 dk	-	1-3 gün	10 gün	15 gün
22-Aylık çalışma raporlarının tanzim edilmesi	3-5 gün	1 gün	30 dk	20-30 dk	30 dk-2-4 saat	10 gün	3 gün
23-Haciz bildiri ile saymanlıklardan tahsil edilen borçlara ilişkin formların düzenlenmesi	2 saat	30 dk	30 dk	-	30 dk-2 saat	1-3 gün	1 saat-2 gün
24-ihtilafı dosyalara ait belgelerin servis notu karşılığı ihtilafı işlere süresinde verilmesi	2 gün	1 saat	30 dk	-	1-2 saat	2 gün	2 gün
25-Başka vergi daireleri ile yazışmaların yapılması	1 hafta	30 dk	45 dk	10-15 dk	30-60 dk	7-10 gün	15 gün
26-Hapsen tazyik kararlarının Cumhuriyet Savcılığına yazılması	1 hafta	15 dk	10 dk	10-15 dk	1-2 gün	7-10 gün	aynı gün
27-Cumhuriyet Savcılığı kararına istinaden mal beyanında bulunan mükelleflere karakola verilmek üzere yazı vermek	1 saat	15 dk	15 dk	5-10 dk	1-2 saat	aynı gün	aynı gün

5- Diğer İşlemler Masası

Diğer işlemler masası, masa sistemini uygulayan vergi dairelerinde pek fazla iş yükü olmayan ve her vergilendirme servisinde en fazla 1 personelin istihdam edildiği bir masadır.

Bu masada yapılan işlemler ana başlıklar halinde aşağıdaki gibidir:

- Belge basım ve iptal işlemleri,
- Ödeme kaydedici cihazlarla ilgili işlemler,
- İşyeri kapama cezası ile ilgili işlemler,
- Vergi levhası ile ilgili işlemler,
- Tarh dosyasına yönelik bazı başvuruların cevaplandırılması.

a- Diğer İşlemler Masasında Yapılan İşlemler

Her vergi dairesi uygulamasında farklı farklı görev dağılımına rastlamak mümkün olsa da diğer işlemler masasında yapılan işlemleri 10 alt başlık altında toplamak mümkündür. Bu işlemlerin hangi aşamalardan oluştuğuna ilişkin tespitlerimiz ile bu işlemlerin değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir:

- **İş Bırakmalarda Belge İptallerini Yapmak**

İş bırakmalarda mükellef işe başlama/işi terk formunu doldurarak sicil servisi şefine havale işlemini yaptırıp evrak kayıt numarası aldıktan sonra ilgili vergilendirme servisine iptal edilecek belge ile başvurur, dosyada bulunan eksiklikler tetkik edilerek tamamlatılır. (Ödevlinin borç araştırması yapılarak borcu bulunduğu anlaşıldığında ise borcun ödettirilmesi yoluna gidilmektedir.) Ancak evrak sayısının çokluğu belge iptalinde işlem süresini uzatabilmektedir. Çünkü belge iptalleri teknik bir gereçle yapılamadığı için ilgili memur dışında diğer masa elemanlarından da yardım alınmak suretiyle tamamlanmaktadır.

- **İşyeri Nakil İşlemlerinde, Fatura vb. Belgelerle İlgili Tespit Tutanağı Düzenlemek, İlgili Yazışmaları Yapmak**

Önceki maddede belirtilen işlemlerin yanı sıra mükellefin naklen gittiği vergi dairesine iptal tutanağının bir örneği ile birlikte bilgi verilmesi suretiyle işlem tamamlanır.

- **Ö.K.C. İzin Yazılarını Vermek**

Mükellefin Ö.K.C. izin yazısına ilişkin dilekçesi evrak servisinde havale edilerek evrak kayıt numarası alınır ve mükellef ilgili vergilendirme servisine gönderilir. İlgili memur tarafından mükellefin Ö.K.C. kullanıp kullanmaması gerektiği konusu araştırılarak izin yazısı hazırlanıp imza aşamaları tamamlanır. Evrak çıkış numarası verilerek yazı mükellefe teslim edilir.

- **Ö.K.C. Levhası Vermek**

Ö.K.C. levhası alınmasına ilişkin dilekçe yazışma servisinde kayda girdikten sonra ilgili servise havale edilir. İlgili servişe dilekçe ve ekindeki cihaza ait belgelerin eksik olup olmadığı ve cezayı gerektiren hususun bulunup bulunmadığı kontrol edildikten sonra levha düzenlenir ve imza aşamaları tamamlatılır.

- **Yaygın ve Yoğun Denetim Tutanaklarını Deftere İşleyip, Tarh Masasına Vermek**

Yaygın ve yoğun denetim tutanakları evrak servisince kaydedilerek tarama kontrol bölümüne ertesi gün bordro ile verilir. Bölüm servis şefince ilgili memura tutanaklar zimmetlenir, tutanaklar tutanak izleme defterine (cetveli) işlenir, uyarı veya kapatma cezasına esas olup olmadığı kontrol edilir. Bu işlemler şef ve memur tarafından tamamlanmaktadır.

- **Uyarı Yazılarını Hazırlamak**

Bir önceki maddede belirtilen işlemler yapılırken uyarıyı gerektiren tutanaklar ayrılır ve öncelikle ceza ihbarnamesi ile birlikte uyarı yazısı hazırlanır. İmza aşamaları tamamlattırıldıktan (memur, şef, müdür yrd. ve müdür tarafından imzalanır) sonra ihbarname ile birlikte sicil-yoklama servisine zimmet karşılığında verilir.

- **İşyeri Açma ve Kapatma Tutanaklarını Hazırlayıp, Tarama Kontrol Bölümüne Vermek, İlgili Yazışmaları Yapmak**

İşyeri açma ve kapatma tutanağı hazırlanır ve işyerine gidilerek gerekli işlemler yapılır. Bu aşamada kapatma işlemine katılanlar tarafından ve Vergi Dairesi Müdürü tarafından tutanak imzalanır. Kapatma ve açma işleminin gerçekleştirildiği, Defterdarlık Makamına bir yazı ile bildirilir. Tüm bu işlemler bir gün içerisinde tamamlanır.

- **Bağ-Kur Tasdiklerini Yapmak**

Bağ-Kur tasdikleri için mükellef vergilendirme servisine gider, dosya memuru ödevlinin tarh dosyasını tetkik ettikten sonra belge üzerinde gerekli işlemler yapılarak imza aşaması tamamlandıktan sonra ödevliye yazı iade edilir. Bu işlem bazı vergi dairelerinde doğrudan değerlendirme masasınca da yapılabilmektedir.

- **S.S.K. Sigorta Müdürlüklerinden Gelen Yazılara Cevap Vermek**

Gelen yazılar yazışma servisinde evrak kayıttan geçirilerek zimmet bordrosu ile ertesi gün ilgili servise verilir. Memur tarafından hazırlanan yazı imza aşamasından geçirilerek evrak kayıttan çıkışı yapılır ve posta ile ilgili kuruma gönderilir.

- **Matbaalardan Gelen Belge Basım Bilgi Formları, Ö.K.C. ile İlgili Teknik Servislerden Gelen Bilgi Formları, Ö.K.C. Alım-Satım ve Mühürleme Tutanaklarını İlgili Dosyalara Takmak**

Matbaalardan gelen bilgi formları, Ö.K.C. ile ilgili teknik servislerden gelen bilgi formları ve diğer evraklarla (beyannameler, dilekçeler vb.) birlikte aylık dönemler halinde dosyalarına takılmaktadır.

b- Diğer İşlemler Masasında Yapılan İşlemlerin Tamamlanma Süreleri

Yukarıda aşamaları belirtilen işlemlerin tamamlanma sürelerine ilişkin olarak 7 ayrı vergi dairesinden aldığımız veriler aşağıdaki gibidir:

DİĞER İŞLEMLER MASASI	BAŞKENT	ÇANKAYA	DIŞKAPI	DİKİMEVİ	MALTEPE	Y.MAHALLE	Y.BEYAZIT
1-İş bırakmalarda belge iptallerini yapmak	1 saat	10 dk	30 dk	15 dk-1-2 saat	2 saat	aynı gün	1,5 saat
2-işyeri nakil işlemlerinde,elindeki fatura vb. belgelerle ilgili tespit tutanağı düzenlemek,ilgili yazışmaları yapmak	1 saat	30 dk	30 dk	-	1 saat	aynı gün - 1 hafta	1,5 saat
3-Ö.K.C. izin yazılarını vermek	30 dk	10 dk	10 dk	5-10 dk	15 dk	aynı gün	5 dk
4-Ö.K.C. levhası vermek	45 dk	10 dk	10 dk	5-10 dk	15 dk	aynı gün	10 dk
5-Yaygın ve yoğun denetim tutanaklarını deftere işleyip, tarh masasına vermek	4-5 saat	15 dk	15 dk	15 dk	1 gün	aynı gün	aynı gün
6-Uyarı yazılarını hazırlamak	2-3 saat	15 dk	20 dk	15-20 dk	2 saat	3 gün	aynı gün
7-İş yeri açma ve kapama tutanaklarını hazırlayıp,tarama kontrol bölümüne vermek,ilgili yazışmalara yapmak	1 gün	15 dk	10 dk	10-15 dk	2 saat	3 gün	-
8-Bağ-kur tasdiklerini yapmak	30 dk	30 dk	10 dk	10-15 dk	15 dk	aynı gün	30 dk
9-S.S.K. sigorta müdürlüklerinden gelen yazılara cevap vermek	1-2 gün	30 dk	15 dk	10-15 dk	15 dk	7-10 gün	2 gün
10-Matbaalardan gelen Belge Bazım Bilgi formları,Ö.K.C. ile ilgili teknik servislerden gelen bilgi formları,Ö.K.C. alım-satım ve mühürleme tutanaklarını ilgili dosyalara atmak	1 ay	10 dk	10 dk	10 dk	1 ay	15 gün-1 ay	2 ay

c- Diğer İşlemler Masasında Yapılan İşlemlerin Değerlendirilmesi

Yukarıda yer alan işlemlerden de görüldüğü üzere bu masada yapılan işlemlerin büyük bir çoğunluğu kırtasiyecilik olarak adlandırabileceğimiz türden işlemlerdir.

Ödeme kaydedici cihaz levhasının ayrı bir işlem olarak bu masada yapılıyor olması, Bağ-Kur ve S.S.K. gibi kurumlarla mükellefler hakkında yapılan yazışmalar vergi dairesinin zamanını alan ancak neticede hiç bir vergisel etkisi olmayan işlerdir.

Kırtasiyeciliğe yol açan bu işlemleri ıslah etmenin yolu mükellef dosyasındaki bilgilerin tamamının bilgisayar ortamına aktarılması ve kurumlar arası bilgi ağının kurulmasıdır.

D- SÜREKSİZ YÜKÜMLÜLÜKLER VERGİLENDİRME SERVİSİ

1994 tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'ne göre Süreksiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisi, süreksiz yükümlülüklerle ilişkin vergilendirme işlemlerini yapmakla görevlendirilmiştir.

Bu servis;

- Motorlu taşıtlar vergisi masası,
- Taşıt alım vergisi masası,
- Tapu ve kadastro harçları masası,
- Veraset ve intikal vergisi masası ve
- Diğer süreksiz yükümlülükler masasından oluşmaktadır.

1- Süreksiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisinin Değerlendirilmesi ve Görüş Önerileri

Süreksiz yükümlülüklerle ilişkin işlemler günümüzde büyük şehirlerde ihtisas vergi dairelerinde, diğer yerlerde ise aynı vergi dairesi içinde sürekli yükümlülüklerle ilişkin işlemlerle birlikte yapılmaktadır.

Hem sürekli yükümlülükler hem de süreksiz yükümlülüklerle ait servisleri bulunan vergi dairelerinde süreksiz yükümlülükler için yapılan işlem sayısı diğer işlemlerin sayısını aşmış durumdadır. İşlem sayısındaki bu artışa rağmen tahsili yapılan tutarlar ise oldukça düşüktür. Bu anlamda vergi daireleri oldukça düşük

miktarlı kamu alacakları için asli fonksiyonlarını bir yana iterek adeta bu işlerle boğulmuş durumdadır.

Vergi dairelerinin bir çoğu örgütlenme yapısı itibarı ile karma vergi dairesi şeklindedir. Daha açık bir tabirle sürekli ve süreksiz yükümlülüklerin iş ve işlemleri birlikte yürütülmektedir. Bu vergilerin diğerlerine nazaran verimliliği az durumdadır.

Bu çerçevede önerimiz süreksiz yükümlülüklerde vergiye, harca veya cezaya tabi ön işlemi yapan kuruluşun tahsilatını da yapma konusunda yetkilendirilmesidir. Yapılan tahsilatın günlük olarak vergi dairesi hesabına aktarması sağlanmalıdır.

Sürekli ve süreksiz yükümlülüklerinin birlikte yürütüldüğü vergi dairelerinde sürekli yükümlülükler VEDOP kapsamına alındığı halde, süreksiz yükümlülükleri bilgisayar ortamında takip edilememektedir. Daha açık bir ifadeyle süreksiz yükümlülerin tarh, tahakkuk ve tahsiline ait iş ve işlemlerin dışında diğer işlemleri; beyanname verip vermediği tahakkuk eden vergi borcunu ödeyip ödemediği ve takibe alma işlemleri bilgisayarlarda yapılamamaktadır. Özellikle Motorlu Taşıtlar Vergisi (MTV) uygulaması olan vergi daireleri çok zor durumda kalmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de tüm araçların tek bir motorlu taşıtlar vergi dairesi altında birleştirilmesi ve motorlu taşıtlar vergisi işlemlerinin Türkiye’nin her yerinden yapılmasının sağlanması, hem mükellefler hem de vergi daireleri açısından oldukça büyük fayda sağlayacaktır.

Diğer taraftan böyle bir çalışmada otomasyon öncesi MTV tahakkuk bakiyeleri de bilgisayara aktarılabilirdir. Motorlu aracını satmak isteyenlerin, almak zorunda oldukları “MTV ilişik kesme belgesini” mükellefi servis servis dolaştırmaksızın bankoda görevli memur önündeki bilgisayardan sorgulayıp ivedilikle verebilmeli, borcu varsa tahsilatını da yapabilmelidir. Bankalarda banko arkasında çalışan tüm memurların muhtelif işlemleri yapma yetkisi olduğu gibi ilgili motorlu taşıtlar servisinin banko arkasında çalışan memurların da işlemi tek başına sonuçlandırma yetkisi olmalı, işlemlere hız kazandırıp mükellef memnuniyeti temel hedef olmalıdır.

Süreksiz yükümlülükler servisinde yapılan işlemlerde hizmet kalitesini arttırmak amacıyla aşağıdaki düzenlemelerin yapılmasında büyük yarar vardır:

- 1) Motorlu Taşıtlar Vergisi uygulamasında toplu düzeltme yapılmasına olanak tanınarak zaman kaybının önlenmesi,

- 2) Taşıt Alım Vergisi Ödeme Belgesi ile tahakkuk fişinin tek bir belge üzerinde toplanması suretiyle tek bir işlemle sonuçlandırılabilmesi,
- 3) Trafik Para Ceza tutanaklarının Jandarma, Polis ve Karayolları gibi düzenlenen kurumlarca tasnif edilerek ilgili vergi dairelerine gönderilmesi. Topluca tek bir vergi dairesine gönderilmemesi.
- 4) Süreksiz yükümlülüklerle ilişkin harçların ilgili Meslek Odaları tarafından tahakkuk ve tahsil edilerek bağlı buldukları Ziraat Bankası Şubesindeki Hazine hesabına doğrudan yatırılması.

E- SİCİL YOKLAMA SERVİSİ

Günümüzde vergilendirme bölümünün bir servisi olarak faaliyet gösteren sicil yoklama servisleri ilk olarak 1951 tarihli vergi daireleri kuruluş ve görev yönetmeliğinde yoklama servisi olarak kurulmuşlardır.

1975 tarihli yönetmelikte vergilendirme bölümü altında sicil ve yoklama servisleri şeklinde iki servis olarak düzenlenmiştir.

1989, 1993 ve 1994 tarihli yönetmeliklerde ise vergilendirme bölümünün bir servisi olarak “sicil yoklama servisi” olarak tanımlanmıştır.

• Görev Tanımı

Vergi dairelerinin en önemli görevleri arasında yer alan mükellefin sicilini tutmak ve yoklama yapmak gibi iki temel fonksiyon başlangıçtan bu yana sicil yoklama servisinin görevi olarak tanımlanmıştır.

1994 tarihli yönetmelikte bu servisin görevleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Vergi dairesinin görev alanında faaliyet gösteren ve sürekli yükümlülüğü gerektiren vergilerden dolayı mükellef ya da sorumlu durumunda bulunan gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülüğe giriş, çıkış ve değişikliklerle ilgili yoklama işlemlerini yapmak ve sicil kayıtlarını tutmak,
- Götürü usulde (1999’dan itibaren götürü usul kaldırılmasına rağmen bu hüküm aynen kalmıştır) vergilendirilen gelir vergisi mükelleflerine vergi karnesi vermek,
- Gerekli görülen hallerde tebliğ işlemlerini yapmak,

- Bu servisçe yapılması kararlaştırılan diğer işlemleri yapmak.

Günümüzde sicil yoklama servislerinin fiilen yaptığı işleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Mükellefiyete giriş (işe başlama),
- İşi terk (nakil halinde-ölüm halinde),
- Adres değişikliği,
- Diğer bilgi değişiklikleri,
- Peryot değişikliği,
- Temel bilgi değişikliği,
- Vergi türüne ilave/terk,
- Nakil gelen mükellefin eski vergi dairesinde terk işleminin yaptırılması,
- Vergi numarası olmayan veya yanlış numaralı dilekçelerin doğru vergi numaralarını araştırmak,
- Başka vergi dairesine ait olup yanlışlıkla gönderilen yazıların ilgili yerlere gönderilmesi,
- Tebligatların yapılması,
- Yoklama,
- Yazar kasa işlemlerinin yapılması.

1- Yoklama İşlemleri

Uygulamada vergi dairelerinin mükellefi tespit görevlerini yerine getirebildiklerini söylemek mümkün değildir. Vergi Usul Kanunu'nun 4. maddesinde yer alan mükellefi tespit görevi, aynı Kanun'un 127. maddesinde ifade bulan yoklama ile yapılabilir. Adı geçen maddede yoklamadan maksat, mükellefleri ve mükellefiyetle ilgili maddi olayları, kayıtları ve mevzuları araştırmak ve tespit etmek şeklinde ifade olunmuştur.

Yoklama yapmaya yetkili olanlar;

- Vergi dairesi müdürleri,

- Yoklama memurları,
- Yetkili makamlarca yoklama işi ile görevlendirilenler,
- Vergi incelemesine yetkili olanlardır.

Uygulamada kişilerin mükellefiyet tesis ettirip kısa süre sonra oldukça yüklü miktarlarda vergi borcu ya da yüksek tutarlarda ticari faaliyette bulunmuş gibi beyanname verdikleri ardından bildirdikleri adreste bulunmadıkları tespit edilmektedir. Bilhassa büyük şehirlerde vergi dairelerinin kendi görev alanlarındaki mükellefleri takip edemedikleri ve tespit edemedikleri bir gerçektir. Esas itibariyle bu durum kayıt dışı ekonominin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. 2000 yılının ilk aylarında İstanbul ilinde yapılan yoklamalar neticesinde 4 haftada 4.038 adet kayıt dışı çalışan kişi tespit edilmiş ve bu kişilerin mükellefiyetleri tescil edilmiştir.⁹²

Yoklamanın sürekli ve ciddi bir şekilde yapılması;

- Kayıt dışı ekonomiyi önler,
- Sahte ve muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge düzenleme amacıyla kurulan organizasyonlar üzerinde önleyici bir etki yapar,
- Vergi dairesinin alacaklarının tahsilinde kolaylıklar sağlar.

Ancak yukarıda da belirttiğimiz üzere vergi dairesi personelinin nitel ve nicel olarak yetersiz olması, yoklama yapan personele gerekli taşıt ve diğer araç gerecin verilmemiş olması gibi nedenlerle vergi dairesi etkin bir şekilde yoklama yapamamaktadır.

Uygulamada vergi dairesinden bir kaç yüz metre ötede bir adresi işyeri olarak gösteren kişi, iş yerini açmadan fatura düzenlemekte, bilahare düzenlediği faturalar nedeniyle incelemeye alınan mükellefin işyerini terk ettiği öğrenilmekte, ancak işyeri civarında bu kişiyi tanıyan herhangi bir kişiye rastlanılamamaktadır. Ya da bir başka olayda bir limited şirket, bir spor kulübünü işyeri olarak göstermiş, burası için belge düzenletmiş ve vergi levhası onaylatabilmiş, ancak bu spor kulübünün hiç bir yetkilisi bu böyle bir işyerinden haberdar olmayabilmektedir.⁹³

⁹² 16/5/2000 tarihinde Gelirler Genel Müdürlüğü'nün düzenlediği "2000'li Yıllar Gelirler Genel Müdürlüğü Vergi İncelemesi ve Denetim Yöntemleri" isimli seminerde İstanbul Defterdar Yardımcısı Nihat Uzunoglu tarafından ifade edilmiştir.

⁹³ Veysi SEVİĞ, "Mükellefi Kim Tespit Eder?" **Dünya Gazetesi**, 28/7/2000

a- Vergi Dairesi Yetki Alanındaki Mükelleflerine Tespiti İçin “Yoklama Yazılımı”

Esas itibariyle yoklama faaliyetlerinin sonuçlarının elektronik ortamda takip edilmesi günümüzde zorunlu hale gelmiştir. Vergi daireleri için geliştirilecek bir yazılımla, vergi dairesinin görev alanına giren tüm mükelleflerin kayıtlarının bilgisayar ortamında tutulması sağlanmalıdır. Vergi dairesince günlük, haftalık, aylık ve yıllık yoklama programları yapılmalı ve bilgisayar ortamında bu kayıtlar sürekli takip edilmelidir. Örneğin aynı adreste birden fazla kişi ve kuruluşun mükellefiyet tesis ettirdiği durumlarda bu durum en kısa sürede sorgulanabilmelidir. Mükellefler sürekli gözetim altında olduklarını bilmeleri durumunda pek çok yasa dışı uygulama daha başlangıçta önlenmiş olacaktır.

Toplu yoklama adı verilen ve Defterdarlıkların görev alanında bulunan bu görevin vergi dairelerine aktarılması ve yukarıda belirtilen program dahilinde manyetik ortamda mükelleflerin izlenmesi durumunda oldukça büyük yarar sağlanacağı kanısındayız.

Yoklama konusuna bilhassa büyük kentler ile turizm merkezi olan il ve ilçelerde büyük önem verilmesi gerekmektedir. Büyük kentlerdeki mükelleflerin yanı sıra tatil merkezlerindeki diğer mükellefler de yoklama faaliyetindeki eksiklikten Hazine aleyhine oldukça fazla yararlanmaktadırlar.

Bilgisayar ortamında toplu yoklama şeklinde mükelleflerin izlenmesi vergi dairelerinin sıklıkla yaşadığı mükellefi bilinen adresinde bulamama sorununu ortadan kaldıracaktır.

Adresinde bulunamayan bir mükellef hem idare hem de bu kişi veya kurumla ticari ilişkide bulunanlar açısından da sorun haline gelmektedir.

Hukukumuzda adresinde bulunamayan ticari faaliyet sahipleri için bu fiille örtüşebilecek ceza tertibine yönelik bir düzenleme bulunmamaktadır. Tam tersine adresinde bulunmayan mükellefi tespit etme görevi adeta idarenin üzerine yığılmaktadır.

Oysa bir vergi mükellefinin kendisi yasa ile verilen görevlerini yerine getirip getirmediğini, eğer bu görevleri yerine getirmemiş ise nedenlerini araştırma görevi idareye ait olmasına karşılık, yükümlüyü adres değişikliğini bildirmeye yönelik zorlayıcı ve bu bildirim yapılmasını güvence altına almaya yönelik herhangi bir

caydırıcı yasal düzenlemenin bulunmamasından dolayı en büyük zararı kamu kesimi çekmektedir.⁹⁴

İcra servisine ilişkin olarak yaptığımız açıklamalar da dikkate alındığında adres tespiti konusunda mükelleflere bir takım sorumluluklar yükleyen yasal düzenlemelerin yapılmasının kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmaktadır.

b- Yoklama Tutanaklarındaki Eksiklikler

Yoklama ile ilgili bir diğer sorun da, yapılabilen yoklamalarda sadece yoklama fişinde istenen hususların tespitinin yapılması başka hususlarla ilgilenilmemesidir. Örneğin lokanta olarak işyeri açan bir mükellefin işe başlaması ile ilgili olarak yoklamaya giden personel, sadece işe başlanıp başlanmadığını tespit etmekte örneğin o anda işyerinde kaç kişinin çalıştığını, ödeme kaydedici cihaz fişi düzenlenip düzenlenmediğini kontrol etmemektedir. Bu durumda ise örneğin mükellefin resmi kayıtlarında yer alan, lokanta olarak faaliyet gösteren işyerinde 1 kişinin çalışıyor olması gibi gerçekte bağdaşmayan bir olgunun gözardı edilmesine yol açmaktadır.

c- Yoklama Memurlarının Eğitimi

Yoklama faaliyetlerinin etkinliği, yoklama memurlarının eğitim sorununu gündeme getirmektedir. Yoklama memuru olarak görevlendirilecek personelin Vergi Usul Kanunu'nun yoklama ve tebligata ilişkin hükümleri ile halkla ilişkiler gibi konularda eğitimi olması gerekirken uygulamada memurun işini el yordamıyla yaptığını söylemek abartılmış bir ifade olmasa gerektir.

Yoklama memurlarının eğitimlerinin önem kazandığı bir başka alan da tutanakların hukuksal yapısında kendini göstermektedir. Usulüne uygun olarak düzenlenmeyen tutanaklar mükellefle idare arasında uyuşmazlıklara neden olmakta, bu uyuşmazlıklar yargıya intikal etmekte, Hazine haklı olduğu bir konuda, mükellefin yasalara göre suç teşkil eden fiilini tespit etmiş olmasına rağmen eksik düzenlenen tutanak nedeniyle mükellefin bu fiili cezasız kaldığı gibi İdare oldukça fazla tutarda bir gidere de katlanmaktadır.

Yoklama faaliyetlerine katılan personelden yeterince ve etkin bir biçimde yararlanılabildiğini söylemek mümkün değildir. Bu bağlamda vergi dairesinde

⁹⁴ Veysi SEVİĞ "İşyeri Adresi Güvencesi Var mı?" **Dünya Gazetesi**.

performans kriterlerinin uygulanması halinde yoklama memurlarının performanslarının ölçülmesi mümkün hale gelecektir. Ankara ili Maltepe Vergi Dairesi'ne ilişkin aşağıdaki tablo yoklama faaliyetlerine katılan personelin performans değerlendirme kriterlerini ortaya koymaktadır.

Vergi Dairesi Personelinin Yoklama ve Tebligat Performanslarının Değerlendirilmesi

Tarih	Personel A		Personel B		Personel C		Personel D		Personel E	
	YOKLAMA	TEBLİĞ	YOKLAMA	TEBLİĞ	YOKLAMA	TEBLİĞ	YOKLAMA	TEBLİĞ	YOKLAMA	TEBLİĞ
02.06.2000	0	0	8	5	4	8	0	0	6	4
05.06.2000	7	4	7	6	2	8	3	3	10	5
06.06.2000	6	5	4	7	4	7	6	1	9	3
04.06.2000	4	6	3	8	5	5	3	5	5	6
08.06.2000	4	6	9	1	2	8	7	1	8	0
09.06.2000	6	3	3	4	4	6	4	4	7	3
12.06.2000	5	3	6	5	8	2	7	0	9	0
13.06.2000	8	3	8	2	6	1	5	1	8	1
14.06.2000	10	1	10	1	5	3	2	9	9	2
15.06.2000	5	6	5	6	7	2	1	7	6	1
16.06.2000	9	3	4	6	5	5	3	3	5	3
19.06.2000	8	0	5	1	5	4	0	11	3	6
20.06.2000	3	9	5	10	1	9	3	4	5	5
TOPLAM	75	49	77	62	58	68	44	49	90	39
Ortalama	5,77	3,77	5,92	4,77	4,46	5,23	3,38	3,77	6,92	3,00

2- Sicil İşlemleri

Sicil işlemleri vergi dairesi açısından öncelikli işlemler arasında yer almaktadır. Çünkü mükellefin tespitine ilişkin her türlü bilgi girişi bu servis aracılığıyla yapılmaktadır. Bu serviste veri girişinde yapılan bir hata ya da eksiklik ileride hem mükellef açısından hem de vergi dairesi açısından telafisi güç ve imkansız bir takım olaylara yol açabilmektedir.

Vergi dairesindeki önemi bu kadar fazla olan sicil işlemleri bir o kadar da bürokratik yapının bulunduğu bir birimdir. Kırtasiyeciliğin işin özünü yitirmesine yol açacak kadar fazla olması hem mükellef açısından hem de vergi dairesi açısından oldukça fazla zaman ve para kaybına yol açmaktadır.

Örnek vermek gerekirse; yeni işle başlayan ve bu nedenle de mükellefiyet tesis ettiren bir gerçek veya tüzel kişiden istenen belgeler aşağıdaki gibidir:

ANONİM ŞİRKETLERDE ve LİMİTED ŞİRKETLERDE

- İŖe Başlama Bildirim Formu (vergi Dairesinden)
- Ŗirket Yetkilisinin Noter Onaylı İmza Sirküleri
- Ŗirketin Noter Onaylı Ana Sözleşmesi
- Ticaret Sicil Gazetesi İlan Makbuzu
- Kira Kontratı (İŖyerinin)
- Ŗirket Ortaklarının İkametgah İlmühaberleri
- Ŗirket Ortaklarının Nüfus Kağıdı Fotokopileri

KOOPERATİFLERDE

- İŖe Başlama Bildirim Formu
- Kooperatif Başkanının (Yönetimin) İmza Sirküleri
- Kooperatif Başkanının (Yönetimin) İkametgah İlmühaberleri
- Kooperatif Başkanının (Yönetimin) Nüfus Kağıdı Fotokopisi
- Kira Kontratı
- Kooperatif Tüzüğü
- Kooperatifin Üst Birliğe Kaydının Olup Olmadığına Dair Üst Birlik Yazısı

DİĞER TÜZEL KİŖİLİKLER (DERNEK VE VAKIFLAR)

- İŖe Başlama Bildirim Formu
- Dernek veya Vakfın Tüzüğü
- Dernek veya Vakfın Yetkilisinin İmza Sirküleri
- Dernek veya Vakfın Yetkilisinin İkametgah İlmühaberleri
- Dernek veya Vakfın Yetkilisinin Nüfus Kağıdı Fotokopisi
- Kira Kontratı

GERÇEK USULDE VERGİLENDİRİLECEK ŖAHISLARDAN İSTENİLEN BELGELER

- İŖe Başlama Bildirim Formu (Vergi Dairesinden Alınacak)
- Mükellefin İmza Sirküleri
- Mükellefin İkametgah İlmühaberleri
- Mükellefin Nüfus Kağıdı Fotokopisi
- Kira Kontratı

BASİT USULDE VERGİLENDİRİLECEK ŖAHISLARDAN İSTENİLEN BELGELER (İŖ YERİ İÇİN)

- İŖe Başlama Bildirim Formu (Vergi Dairesinden Alınacak)
- Belediyeden Emlak vergi Değerini Gösterir Bir Belge
- Emlak Vergi Değerini Gösterir Belgenin Temin Edilememesi Durumunda İŖ Yeri Kira Kontratı
- İkametgah İlmühaberleri
- Nüfus Kağıdı Fotokopisi

**BASİT USULDE VERGİLENDİRİLECEK ŞAHİSLARDAN İSTENİLEN BELGELER
(NAKİL VE DİĞERLERİ İÇİN)**

- İŖe BaŖlama Bildirim Formu
- Noter SatıŖ Senedi
- Ruhsatın Fotokopisi
- İkametgah İlmühaberleri
- Nüfus Kağıdı Fotokopisi

**GERÇEK USULDE ADİ ORTAKLIK OLARAK FAALİYETTE BULUNACAK ŞAHİSLARDAN
İSTENİLEN BELGELER**

- Her Ortak İçin İŖe BaŖlama Bildirim Formu
- Ayrıca Ortaklık Adına İŖe BaŖlama Bildirim Formu
- Her Ortağın Noter Tasdikli İmza Sirküleri
- Her Ortağın İkametgah İlmühaberleri
- Her Ortağın Nüfus Kağıdı Fotokopileri
- Ortaklık Adına Kira Kontratı

**GAYRİMENKUL SERMAYE İRADI - MENKUL SERMAYE İRADI - ÜCRET GELİRİ ELDE
EDEN MÜKELLEFLERDEN**

- Dilekçe İle Durumlarını İzah Eden Bir Adet Dilekçe.

a- Sicil İşlemleri Konusunda Mükelleflerin Bilgilendirilmesi

Yeni işe baŖlayan bir kiŖinin kendisinde istenen belgelerin ne olduğunu bilememesi gelip vergi dairesinden bu belgeleri öğrenmek istemesi mükellefler açısından ayrı bir zaman kaybına yol açmaktadır. Bu bilgilerin bilgisayarla, telefonla, internet yoluyla ya da mükellefler için hazırlanacak ve vergi dairesinde kolaylıkla ulaŖılabilecek broŖürlerin basılması yoluyla, mükelleflere kaliteli bir hizmet sunulmuş olacak ve vergi dairesi personeli de bu gibi işlerle zaman kaybetmemiş olacaktır.

<h2 style="color: red; margin: 0;">NASIL MÜKELLEFIYET TESİS ETTİRİRİM?</h2>	<p style="text-align: center;">GERÇEK USULDE ADI ORTAKLIK OLARAK FAALİYETE BULUNACAK ŞAHİSLARDAN İSTENİLEN BELGELER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Her Ortak İçin İşe Başlama Bildirim Formu • Ortaklık Adına İşe Başlama Bildirim Formu • Her Ortağın Noter Tasdikli İmza Sirküleri • Her Ortağın İkametgah İlmuhaberleri • Ortaklık Adına Kira Kontratı
---	---

b- Sicil Servisinde Yapılan İşlemlerin Aşamaları ve Tamamlanma Süreleri

Mükellefiyet tesis ettirmek isteyen gerçek ve tüzel kişilerden istenen belgelerin fazla olması bir yana vergi dairesindeki işlemlerin de çok fazla aşamadan oluşması ve vergi dairelerinin çok katlı yapıları bir başka sorundur. Klasik bürokratik yapının, evrak ve imza fazlalığı ile denetim yapma ve doğruluğu temin etme anlayışının yoğun bir şekilde sicil servisinde uygulandığını görmekteyiz. Pek çoğu birden fazla kattan oluşan vergi dairelerinde vatandaşların katlar arasında gidip gelmelerini önlemenin bugün için vergi dairelerinin öncelikli görevleri arasında geldiği kanısındayız.

Vergi dairesindeki pek çok uygulama gibi sicil servisindeki uygulamaların da kötü niyetli vatandaşları ve personeli engellemek amacıyla düzenlendiğini görmekteyiz. Ancak diğer uygulamalarda olduğu gibi, sonuçta kötü niyetli kişiler değil iyi niyetli kişiler daha fazla evrak ve daha fazla zahmetle karşı karşıya bırakılmak suretiyle cezalandırılmaktadır. Elbette ki düzenlemelerin önleyici yönü olmak zorundadır. Ancak bunların iyi niyetli kişileri de cezalandıracak şekilde olmaması gerektiğinin modern devlet anlayışının ve de dolayısıyla Toplam Kalite Yönetiminin bir sonucu olduğu düşüncesindeyiz.

Bu çerçevede vergi dairesi sicil servisinde yapılan işlemler ve bu işlemlerin kaç aşamada tamamlandığı ve işlemlerin tamamlanma sürelerine ilişkin tespitlerimiz aşağıdaki gibidir:

• **İşe Başlamak İçin Vergi Dairesine Müracaat Eden Mükellefin Evrakları Üzerinde Yapılan İşlemler**

1. Vergi dairesine müracaat ederek işe başlayacağını beyan eden mükelleflerin yazışma servisine gelerek havale işlemi yaptırmaları.
2. Ancak evrakların eksikliğinin giderilmesi ve sağlıklı olması için önce sicil servisinin kontrol etmesi için sicil servisi şefi tarafından havalenin yapılması.
3. Buna istinaden havale ile birlikte yazışma servisinden kayıt yapılarak sicil servisine gönderilmesi.
4. Sicil servis şefi tarafından yoklama fişinin yazılması için evrakın ilgili sicil memuruna verilmesi.
5. Sicil memurunun da ilgili yoklama fişini yazarak tekrar sicil servisi şefine imza ve kontrol için geri göndermesi.
6. Sicil şefinin kontrolünü yapması ve imzasını atmasından sonra ilgili sicil memuruna evrakın gelmesi ve memur tarafından evrakların müdür yardımcısına imzaya sunulması.
7. İlgili bölüm müdür yardımcısının kontrol ve imzasından sonra, yoklama fişini mühürleyerek tekrar sicil servisine göndermesi.
8. Sicil memurunun ilgili yoklama fişlerini yoklama memurlarına yoklamanın yapılması için vermesi.
9. Yoklama memurunun ilgili yoklama fişindeki adrese giderek yoklama fişinde istenilen bilgileri yetkili ile birlikte tanzim etmesi.
10. Yoklama fişi tanzim edildikten sonra ilgili sicil memuru tarafından sicil formunun doldurularak sicil servisi şefine mükellefiyet tesisinin imzaya sunulması.
11. Sicil şefinin de evrak üzerinde kontrolünü yapması imza kısmına imzasını atması.
12. Evrakın ilgili bölüm müdür yardımcısına imzaya sunulması.

13. İlgili müdür yardımcısının belgeler üzerinde tetkikini yapması ve operatöre vergi sicil numarası verilmesi için göndermesi.

14. Operatörün hazırlanan T1-G1-A1 Formlarına göre mükellefiyet bilgilerini bilgisayara göndermesi. Bilgisayarda alfabetik numaralara göre vergi sicil numarasını verilmesi.

15. Verilen bu numaranın vergi kimlik kartına yazılarak mükellefe verilmesi.

16. Evrakın işlemi zimmet yapılmak için sicildeki zimmet işlerine bakan memura verilmesi, ilgili servisine zimmet yapılarak gönderilmesi.

Bu işlemlerde yoklamalar aynı gün içinde sonuçlandırılmaktadır.

• İşi Terk Eden Mükellefler İçin Vergi Dairesinde Yapılan İşlemler (Gerçek Usulde Mükellef Olanlar İçin)

1. Mükellefin öncelikle işi bırakma formu doldurması.

2. Vergi Levhasını ibraz etmesi.

3. Matbaada bastırılmış veya Noterlerde onaylatmış olduğu fatura, irsaliye, perakende satış fişi vb. belgelerin boş veya tam kullanılmamış olanlarını daireye ibraz etmesi.

4. Bu evraklar tamamlandıktan sonra ilgili evrak servisi tarafından sicil servisine havalesinin yapılması.

5. Sicil servisinin mükellefi ilgili vergilendirme servisine göndermesi, tarh dosyasından bastırılmış veya tasdik ettirmiş olduğu belgelerin tutanağının tanzim edilmesi.

6. Vergilendirme servisinde ilgili tutanağın tanzim edilmesinden sonra mükellefin işi bırakma evraklarını sicil servisine intikal ettirmesi.

7. Sicil servisinin de bu evraklara istinaden ödevlinin faaliyette bulunduğu iş yeri adresine yoklama fişi tanzim etmesi, ödevlinin faaliyetini terk edip etmediği hususunun yoklama memurunun adreste tanzim edeceği yoklama fişi ile tespitinin yapılması.

8. Yapılan yoklama sonucunda düzenlenen yoklama fişinin tekrar sicil servisine intikal etmesi.

9. Sicil memuru ve ilgili memurun tekrar kontrolünü yapması, sicil tanzim edilmesi, servis şefine ve müdür yardımcısına imzaya sunulması.

10. İlgili şef ve müdür yardımcısının kontrolünden ve imzasından sonra evrakların tekrar sicil servisinde görevli operatöre gelmesi.

11. İlgili operatörün tanzim edilen sicil formundaki bilgileri girerek, mükellefiyeti kapatması ve evrakları tekrar sicil memuruna göndermesi.

Bu işlemlerde yoklamalar aynı gün içinde sonuçlandırılmaktadır.

• **İşyeri Nakillerinde Yapılan İşlemler**

1. İşyeri nakillerinde dilekçe ile müracaat bildiriminin yapılması. Dilekçe ekinde adres değişikliği ile ilgili karar veya gazetenin temini.

2. Vergi levhasının yeni vergi dairesinde kullanılabilmesi ve daha önce bastırılmış olduğu belgeleri (fatura, irsaliye, perakende satış fişi vb.) vergi dairesine getirerek, yeni vergi dairesinde kullanılmasını sağlayan tutanağın düzenlenmesi.

3. İş terkle ilgili önceki kısımda yapılan işlemlerin burada da aynen yapılması nedeniyle bu aşamalar yazılmamıştır.

4. Ayrıca naklen gittiği vergi dairesinde yoklama fişinin fakslanması veya fotokopinin elden getirilerek işlemin sonuçlanması.

• **Şirketlerde Tasfiye Sonu Terk İşlemi**

1. Tasfiyesi sonuçlanan şirketin vergi dairesine işi bırakma bildirim formu ile birlikte dilekçe ile müracaat etmesi ve dilekçe ekinde tasfiyesinin sonuçlandığına dair Ticaret Sicili Gazetesi ve şirketin kullanmakta olduğu basılı belgelerin vergi dairesine ibraz edilmesi.

2. Diğer işlemler işi terklerde olduğu gibidir.

• **Basit Usulde Mükellef Olanlarda Terk İşlemi**

1. İş bırakma Bildirim Formu tanzim ederek mükellefin vergi dairesine müracaat etmesi.

2. Dilekçe ekinde, araç satışı sözkonusu ise noter satış senedinin ibraz edilmesi ve vergi levhasının ibraz edilmesi.

3. Meslek Odasından bastırılmış olduğu basılı belgelerin ve iptal tutanağının ibraz edilmesi.

4. Mükellefin bildirdiği adreste yoklama yapıldıktan sonra yukarıda belirtildiği şekilde terk işlemi yapılmaktadır.

- **Ödeme Kaydedici Cihaz Satın Alınması**

1 - Yasada belirtilen ödeme kaydedici cihaz (Ö.K.C.) kullanma zorunluluğu bulunan mükellefler, vergi dairesinden mükellefiyet tesisi yaptırmak zorundadırlar.

2 – Vergi dairesinden Ö.K.C. kullanacağına dair izin yazısı alınması.

3 - Yetkili servise gidilmesi. Yetkili servis, vergi dairesinden alınan bu yazıya istinaden mükellef adına Ö.K.C. satışını yapması ve bu satışa ilişkin olarak fatura düzenlemesi. Ö.K.C.'a ödevlinin bilgilerinin programlanması.

4 - Vergi dairesinden Ö.K.C. levhası almak için dilekçe yazılması, fatura fotokopisinin eklenmesi, cihazdan mükellef adına 1 nolu fişin düzenlenmesi, ruhsatın işlenmesi, ruhsattan bazı sayfaların fotokopisinin eklenmesi.

5 - Bu evraklarla birlikte kayıt işlemleri ve havalesi yapılarak ilgili vergilendirme servisine gönderilmesi.

6 - Servis bu evraklar üzerine Ö.K.C. levhasını doldurarak tutanakla birlikte imzaya sunması. memur, şef ve müdür yardımcısının imzasından levhanın geçmesi.

7 - Ö.K.C. levhası bölüm müdür yardımcısı tarafından imzalanıp. mühürlendikten sonra mükellefe tutanak karşılığında teslim edilmesi.

Ancak bu işlemler tamamlandıktan sonra mükellef Ö.K.C.'nı kullanmaya başlayabilmektedir.

- **Faaliyetini Bırakan Mükelleflerin Ödeme Kaydedici Cihazlarını Mühürletmeleri**

Mükelleflerin faaliyetini terk ettiklerini beyan etmeleri halinde;

1 - Dilekçe ile müracaatlarını yaparak Ö.K.C. satmadığını bildirmiş ise ilgili dilekçeye istinaden vergilendirme servisi tarafından Ö.K.C. mühürleme tutanağı tanzim edilmesi.

2 - İlgili tutanağın zimmet bordrosu ile sicil servisine intikal ettirilmesi.

3 - Sicil-yoklama servisinde ilgili yoklama (Ö.K.C.) tutanağına göre mükellef Ö.K.C.'ni vergi dairesine getirir. Beraberinde Ö.K.C.'in sığabileceği bir **cuval** da getirir.

4 - Memurun Ö.K.C.'dan Z-Raporu alarak ilgili tutanağı tanzim etmesi.

5 - Daha sonra Ö.K.C. ruhsatı ile birlikte tutanağın bir nüshasının da torbanın içine konulması ve torbanın mühürlenmesi.

Mükellefler mühürlenmiş olan çuval içerisinde Ö.K.C.'ı satıncaya kadar veya kendilerinin kullanacağı zamana kadar uhdesinde saklamaktadırlar.

• Faaliyetini Terk Eden ve Ödeme Kaydedici Cihazını Satan Mükellefler İçin Yapılan İşlemler

Faaliyetini terk ettiğini bildiren mükellef vergi dairesine dilekçe ile müracaat ederek Ö.K.C.'ni sattığını bildirir.

1 - Buna göre vergi dairesi gerekli Ö.K.C devir işlemini yapar.

2 - Devir işleminde alıcı-satıcı olmak üzere tutanak tanzim edilir.

3 - Alıcı adına program değiştirilerek yeni Ö.K.C. levhası alınabilmesi sağlanır.

4 - Ö.K.C.'daki mali hafıza satıcıya verilir. (Bu işlem vergi dairesinde serviste yapıldığı için 1-2 saat sürmektedir.)

5 - Ö.K.C.'a yetkili servis tarafından yeniden mali hafıza takılır.

6 - İşlemler yeni mükellefin vergi dairesinden Ö.K.C. levhası almasıyla biter.

Bu işlemler alıcının izin yazısı alması, yazar kasaya fatura veya gider pusulası tanzim edilmesi, alıcı ve satıcının vergi dairelerine verdiği dilekçeler ve ekleri tamamlandıktan sonra yapılan işlemlerdir.

- **Potansiyel Mükelleflere Vergi Kimlik Numarası Verilmesi**

Vatandaşın nüfus kağıdının aslı ve fotokopisi ile birlikte vergi dairesine başvurması durumunda bilgisayara vatandaşın kimlik bilgileri girilmekte ve elle düzenlenen vergi kimlik numarası kartı verilmektedir.

Merkezle bilgisayar bağlantısının sorunsuz olarak çalıştığı zamanlarda, VEDOP uygulamasına geçen dairelerde bu işlem 2-3 dakikada tamamlanmaktadır.

Ancak zaman zaman vergi daireleri ile merkez arasında bağlantı kesikliği nedeniyle durumunda sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bir başka sorun da faks aracılığı ile vergi kimlik numarası veren dairelerde yaşanmaktadır. Vergi dairelerinde mükelleflerin vergi kimlik numarası almak için uzunca bir süre beklemeleri de yaşanan olumsuzluklar arasında sayılabilir.

Mükelleflerin tapu sicil müdürlükleri ile vergi daireleri arasında gidip gelmelerini önlemek amacıyla vergi kimlik numaralarının Tapu Sicil Müdürlüklerince verilebilmesi (örneğin vergi dairesinin burada bir masa açarak bu işlemi burada doğrudan yerine getirmesi) sağlanabilir. Ya da İçişleri Bakanlığı'nca yürütülen MERNİS projesi kapsamında vatandaşlara verilen vatandaşlık numaralarının vergi kimlik numarası olarak kabul edilmesi de bu konuda çok büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

Diğer işlemlerde olduğu gibi, vergi kimlik numarası verilmesi işlemlerinde de iş standartlarının belirlenmesi ve performans kriterlerinin uygulanması gerektiği aşağıdaki tabloda gayet açık bir şekilde görülmektedir.

Maltepe Vergi Dairesi'nde 2/6/2000-20/6/2000 tarihleri arasında potansiyel mükelleflere verilen vergi kimlik numaraları istatistiği

Tarih	Vergi Kimlik Numarası Alan Kişi Sayısı	3 Dakika Sürede Tamamlanması Durumunda Toplam Süre (Dk)	8 Saatlik Mesai Süresi (dk)	İşlem Dışı Kalan Süre (dk)
02.06.2000	51	153	480	327
05.06.2000	66	198	480	282
06.06.2000	51	153	480	327
04.06.2000	49	147	480	333
08.06.2000	52	156	480	324
09.06.2000	45	135	480	345
12.06.2000	68	204	480	276
13.06.2000	66	198	480	282

14.06.2000	53	159	480	321
15.06.2000	44	132	480	348
16.06.2000	57	171	480	309
19.06.2000	64	192	480	288
20.06.2000	58	174	480	306
TOPLAM	724			
Günlük Ortalama Kişi Sayısı	55			

Bir memurun sadece bu işle görevlendirilmesi durumunda, personelin toplam mesai süresinin 3/4'ünü boşta geçirdiği görülmektedir. Her bir iş için iş tanımlaması ve standart sürenin tespit edilmesi durumunda personelin performansının tespit edilmesi mümkün olacaktır.

c- Sicil Servisinde Hizmet Kalitesini Arttırmak İçin Yapılabilecek Düzenlemeler

- 1- Vergi dairesi sicil servisinde çoğunlukla kullanılan basılı evrak incelendiğinde aşağıda yer alan belgelerin kullanıldığı görülmektedir.
 - G 1 : Gerçek kişiler için sicil formu, (Sicil servisi tarafından doldurulmaktadır)
 - G 2 : Gerçek kişiler için nüfus bilgileri değişiklikleri için, (Sicil servisi tarafından doldurulmaktadır)
 - A 1 : Adi ortaklıkla sicil formu, (Sicil servisi tarafından doldurulmaktadır)
 - A 2 : Adi ortaklıklar için ortaklık bilgileri değişiklik formu, (Sicil servisi tarafından doldurulmaktadır)
 - T 1 : Tüzel kişiler için sicil formu, (Sicil servisi tarafından doldurulmaktadır)
 - T 2 : Tüzel kişiler için kimlik bilgileri değişiklik formu (Sicil servisi tarafından doldurulmaktadır)
 - İşe Başlama/Bırakma Bildirimi (mükellefler tarafından doldurulmaktadır)

İşe başlayan mükellefler önce işe başlama/işi bırakma bildirimini doldurmakta sonra aynı bilgiler sicil servisi tarafından yukarıda yer alan diğer formlara aktarılmaktadır. Aynı bilgilerin tekrar tekrar kayda alınması zaman kaybından başka sonuç doğurmamaktadır. Bu formların birleştirilerek tek bir form altında düzenlenmesi ve sadece mükellef tarafından doldurulan formun işleme konulması sağlanarak işlemler hızlandırılıp kırtasiyecilik azaltılabilir. Hatta doldurulan formların optik okuyuculardan geçirilerek manyetik ortama alınması da hem işlemlerin hızlanmasına hem de dosyalama işinin ortadan kalkmasına neden olacaktır.

Diğer taraftan işe başlama bildiriminde mükellefin faaliyet konusuna yer verilememiş olması da bu form açısından bir eksiklik oluşturmaktadır. Bu bölümün de forma ilave edilmesi durumunda formun daha fonksiyonel olacağı kanısındayız.

2- İşe başlayan gerçek kişi mükellefler ile tüzel kişi mükelleflerin şirket ortaklarından mal bildirimini beyanında bulunmasını zorunlu hale getirmeli (bunların eş ve çocuklarının üzerine kayıtlı da olsa) bu zorunluluğa uymamayı da bir takım cezalara bağlamalıdır. Bu uygulama ;

- kamu alacaklarının kolay tahsil edilebilmesini,
 - mükelleflerin mal varlıkları ile iş hacimleri arasındaki bağlantının kontrol edilmesini,
 - sahte ve muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge organizasyonu kurmak amacıyla mükellefiyet tesis ettiren mükelleflerin takip edilebilmesini,
- sağlayacaktır.

3- Mükelleflerin muhtarlıklardan aldıkları ikametgah senetlerinin pek çoğu günümüzde gerçek durumu yansıtmaktan uzaktır. Bu nedenle de mükellefiyet tesisinde sadece mükellefin beyanını yeterli kabul edip bu adreste yoklama yapmak suretiyle teyidini sağlamak daha gerçekçi olur kanısındayız. Bu öneri ödevini doğru bir şekilde yerine getirmek isteyen mükellefleri ek bir zaman kaybından kurtarmış, İdareyi de doğruluğu şüpheli bir belgeyi istemek ve bunu dosyada saklamak külfetinden kurtarmış olacağı kanısındayız.

4- Ödeme kaydedici cihaz devir işlemlerinin yetkili servis elemanlarınca yapılarak vergi dairesine bilgi verilmesi esasının getirilmesi de mükellef ve idare

açısından oldukça emek ve zaman tasarrufu sağlayacaktır. Tıpkı belge basımına yetkili matbaalar gibi, ödeme kaydedici cihaz satma, mali hafızaya ilişkin işlemler yapma yetkisi belli kişi veya kuruluşlara verilmelidir. Mükellefler ödeme kaydedici cihaz almak için izin almak, ardından cihazı aldıktan sonra kullanmak için ruhsat almak gibi ek yükümlülüklerden kurtulacaklar, ödeme kaydedici cihazı satan kurumlar ilgili vergi dairesine bilgi vererek işlemi yapacaklardır.

Diğer taraftan işi bırakan mükelleflerin ödeme kaydedici cihazlarının mühürlü çuval içinde saklanması uygulaması kaldırılarak, teknik elemanlar ve yetkili servislerde bu işlemin yapılması sağlanmalıdır.

5- İşyeri nakillerinde, nakil tutanağının düzenlenmesi hem vergi dairesi hem de mükellef açısından ekstra işlemlerin yapılmasına neden olmaktadır. Bu işlem nedeniyle vergi daireleri arasında kargaşa meydana gelmekte, iş akışı ağırlaşmakta ve yeni adresin bağlı olduğu vergi dairesinde mükellefiyetin açılması gecikmektedir. Bu nedenle VEDOP'ta da gerekli değişikliklerin yapılarak adres değişikliğinde nakil tutanağının düzenlenmemesinin uygun olacağı kanısındayız.

6- Tek vergi numarası uygulamasına geçilmesiyle birlikte Sicil-Yoklama servisinin sicil işlemlerinin iş yükü artmış, yoklama işlemleri ise daha bir önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla vergi dairesinin bu işlemlerle ilgili etkinliğinin artırılması, işlemlerin daha sağlıklı yürütülebilmesi, maddi olayların zamanında tespit ve takibi, belge düzeninin tesisi ile ilgili işlemlerin neticelerinin değerlendirilmesi ve sicil servisinden vergilendirme servislerine doğru bilgilerin aktarılması için bir servis şefinin sevk ve idaresinde vergilendirme bölümünden sorumlu vergi dairesi müdür yardımcısının koordinatörlüğünde **“Yoklama - Denetim Servisi”** kurulabilir. Ayrıca tek vergi numarası uygulaması işlemlerinde mükelleflerle ilgili bilgilerin Bilgi İşlem Merkezi'ne doğru ve zamanında aktarılması ve sonuçlarının izlenmesi gerek otomasyona geçmiş, gerekse otomasyona geçmemiş vergi dairelerinde özellikle büyük önem arzettiğinden Sicil-Yoklama servisinin sicil işlemlerinin vergilendirme bölümü içerisinde Servis Şefinin sevk ve idaresinde **“Sicil İşlemleri Servisi”** kurulması yararlı olacaktır.

7- Mükellefin tek vergi numarası uygulamasına geçilmeden önceki ve sonraki sicil ve mükellefiyet bilgilerinin tümünün bilgisayara yüklenmesi mükellefe

ilişkin bilgilere ek bir çabaya gerek kalmaksızın ulaşılmasını sağlayacaktır. (Tüm mükellefiyete giriş ve çıkışlar ile mükellefiyet türlerini içeren...)

8- Vergi dairelerinin tamamının, öncelikle sicil işlemleri yönünden tam otomasyona geçirilmesi zaman kaybı ve hatalı işlemlerin önlenmesi sonucunu doğuracaktır.

9- Bazı vergi dairesi müdürlüklerinin sicil işlemlerinde kullandıkları faks servisi acil olarak vergi numarası alınmasında kullanılmadığından mükelleflerin istekleri bazan istenilen süre içerisinde yerine getirilememektedir. Bu nedenle mevcut PC'lere ilave olarak birer adet daire sicil işlemleri için PC verilmesinin sicil konusundaki hizmetlerin arttırılmasına katkısı olacağı kanısındayız.

10- Tapu Sicili Müdürlükleri ve Noterler tarafından mükelleflere potansiyel mükellef vergi kimlik numarasının verilebilmesi için gerekli alt yapının kurulması, burada ya vergi dairesi personelinin istihdamı ya da ilgili dairede görevli memurlara yetki ve sorumluluk verilmesi suretiyle, vatandaşların tapu sicil müdürlükleri ve noterlikler ile vergi daireleri arasında gidip gelmelerinin önlenmesi. (MERNİS projesinin tamamlanması durumunda vatandaşlık numaralarının vergi kimlik numarası olarak kullanılması)

11- Mükellefiyet tesislerinde gerçek ve tüzel kişiler için de yönetim kurulu üyeleri için vergi sicili tutulmalıdır. Bu sicil, daha önce vergi suçundan dolayı hapis cezası almış olanların kayıtlarını, vergi suçu işlemiş olanların kütüklerini içermelidir. Bu kayıtlar Vergi İstihbarat Merkezi'nde tutulmalı ve vergi sicili olumsuz olanların mükellefiyeti tesis edilmeyebilmelidir. Elbette ki bu konuda yasal düzenleme yapılması zorunludur. Gerekirse caydırıcı olması anlamında bu kişi ve kuruluşlar ile ortaklarının ömür boyu ticaret ve sanattan men edilebilmeleri sağlanmalıdır.

12- Tam Otomasyonlu vergi daireleri işlem yönergesi uyarınca işe başlamada kiralık işyerlerine ait kira kontratının örneği ile işlem yapılmaktadır. Bu işlemde kontratın gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığı araştırılmadığı gibi büyük miktarda damga vergisi kaybına yol açılmaktadır. Bazı mükelleflerce gerçek olmayan kira sözleşmeleri ibraz edilerek muvazaalı mükellefiyet tesis edilmektedir.

İlk aşamada işlem yönergesi değişikliği ile, noterde düzenlenmiş kira kontratının aslı yada tasdikli örneğinin ibrazı zorunlu olmalı, yapılacak yasa değişikliği ile tüm kira sözleşmelerinin noter huzurunda yapılması sağlanmalıdır.

13- Mükellefiyetle ilgili maddi olayları tespitte yetkili yoklama memurlarının sayısı ivedi olarak artırılmalıdır. Mevcut yoklama memurları işyeri açma, kapatma v.s. gibi rutin işleri yetiştirmekte zorlanmaktadır. Kendilerine verilen yoklama fişlerindeki hususların tespiti dışında res'en bir tespitte yetkileri yoktur. Sayıları artırılarak, tanık oldukları vergi kayıp ve kaçığına yönelik maddi olayları yer ve zaman kısıtlaması olmadan tespit etme yetkisi verilmelidir.

14- Yaygın ve yoğun vergi denetimlerinin sabit işyerlerinin rutin kontrolü yanında ağırlıklı olarak günün her saatinde mal hareketini izleyebilecek mobil bir yapıya kavuşturulması sağlanmalıdır. Bu bağlamda şehirlerarası yollarda sabit denetim istasyonlarının her saat görev yapacak şekilde ve fiziki olarak yeterli büyüklükte faaliyete geçmeleri sağlanmalı, belgesiz malın sevkiyatını önleyecek tedbirler alınmalıdır.

15- Mükellefler sicil işlemlerinden önce vergi dairelerine veya bankalara harç yatırmak için gönderilmekte, tahakkuk ve tahsil işlemi yapıldıktan sonra mükellefin meslek odaları tarafından işlemi yapılmakta, ayrıca vergi dairelerince tahsil edilen sicil harçlarının %17,5'lik kısmı ertesi ayın en geç onuna kadar meslek odalarının hesabına "Gönderme Emri" ile aktarılmaktadır.

Mükelleflere kolaylık sağlamak ve vergi dairelerinin işyükünü azaltmak amacıyla sicil harçlarının tahsili için meslek odalarına sorumluluk ve yetki verilmelidir.

Bunun için.

a) Tekel harçlarının tahsilinde uygulanan yöntem uygulanabilir.

b) Meslek odalarına "Sayman Mutemedi" sorumluluğu verilerek trafik para cezalarındaki yöntem uygulanabilir.

a) Hukuksal tabana oturtulabilmesi mümkün ise Noter Harçlarında uygulanan yöntemin de uygulanması yararlı sonuç doğuracaktır.

d- Sicil Servisinde Görevli Memurların Almaları Gereken Eğitimler

Sicil memuru olarak görevlendirilecek personele Vergi Usul Kanunu'nun ilgili hükümleri, Toplam Kalite Yönetimi, halka ilişkiler, gelir vergisi ve kurumlar vergisinin mükellefiyete ve beyanname vermeye ilişkin hükümleri ile bilgisayar eğitimi almalarını sağlayacak bir program uygulanmalıdır.

F- KOVUŞTURMA BÖLÜMÜ

• Görev Tanımı

Bu bölüm, esas itibariyle 6183 sayılı A.A.T.U.H.K. ve ilgili mevzuat çerçevesinde haciz uygulamasını yapmak, taşınabilir malların taşıma işlemini yapmak, aciz halinde bulunan borçluları tespit etmek ve takip etmek, haczedilen malların koruma ve saklama işlemini yapmak ve bunların satışı işlemini yapmakla görevlidir.

Kovuşturma bölümü iki servisten oluşmaktadır;

- a- İcra Servisi,
- b- Satış Servisi

1- Kısa Tarihçesi

Kamu alacağının cebren tahsiline ilişkin görevler 6183 sayılı A.A.T.U.H.Kanun'la vergi dairesine verilmiş olup, bu amaçla ilk olarak 1975 tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği ile "Kovuşturma Birimi" oluşturulmuştur.

Vergi Daireleri İşlem Yönergeleri ve İşlem Yönergesi Taslakları incelendiğinde bu bölüme ilişkin görev tanımlarının kesin ve net olarak yapılmamış olduğunu görmekteyiz.

2- İcra Servisi

Vergilendirme bölümü hesap takip masasınca düzenlenen haciz varakaları zimmetle kovuşturma bölümü servis şefine verilir. Servis şefi zimmetle aldığı haciz varakalarını vergi sicil numaralarına göre tasnife tabi tutarak icra memurlarına tek tek zimmetler.

İcra memurları haciz varakalarını Günlük Çalışma Raporuna kaydederek denkleştirme işlemi yaparlar. Ardından mükellefin bilinen adreslerine göre tasnif yaparak tahsilat işlemini yapmak üzere bu adrese gidilir.

Kısmen ya da tamamen tahsilat yapılmışsa tahsilat makbuzu düzenlenir ve mükellefe verilir. Mükelleflerin ödemede bulunmamaları durumunda haczi kabil menkul malları mahallinde bir haciz tutanağı ile tespit edilerek imzalanır ve bir nüshası mükellefe verilir.

Mükellefin adresinde bulunamaması durumunda adres tespit tutanağı düzenlenir, iş yerinde bulunamaması durumunda ise görüşme mektubu işyerine bırakılır.

Gün sonunda ise icra memurları, yaptıkları işleri Günlük Çalışma Raporu ile kayda alırlar ve tahsil ettikleri amme alacaklarına ilişkin makbuzları bölüm şefinin kontrolüne sunarlar. Şef tarafından onay yapıldıktan sonra tahsil edilen paralar makbuz karşılığında vezneye teslim edilir.

Günlük Çalışma Raporları memurlar adına bölüm şefince dosyalanır.

Haciz tutanağı ile tespiti yapılan mallar çerçevesinde mükellefin ödemede bulunması için bir süre beklenir. Bu konuda uygulamada bir kaç gün beklenildiği görülmektedir. Eğer bu süre zarfında herhangi bir ödeme yapılmamışsa taşınabilir mallar mükellefin adresinden alınır. Ankara ilinde bu mallar Defterdarlık Menkul Mallar Satış Bürosu'na tutanakla teslim edilmekte, diğer il ve ilçelerde bu malların satışı bizzat vergi dairesince yapılmaktadır.

- **İcra Memurunun İş Tanımlaması :**

Beyanname verme ve ödeme tarihinden sonraki ayın 15'inde çıkarılan takip listesini ve bilgisayardan zimmetle verilen haciz varakalarına ilişkin olarak düzenleme tarihinden sonra herhangi bir ödeme yapılıp yapılmadığının tespiti



Ödeme yapılmışsa haciz varakasının iptali



Ödeme yapılmamışsa mükellefin bilinen adresine gidilmesi ve amme alacağıнын ödenmesinin istenmesi, ödeme yapılması durumunda tahsilat makbuzu düzenlenmesi



Ödeme yapılmaması durumunda menkul malların haciz tutanağı ile tespiti



Tahsil edilen nakdin vergi dairesi veznesine makbuzla teslim edilmesi



Mükellefin yerinde bulunamaması durumunda görüşme mektubu düzenleyip bırakılması, adreste başka kişilerin bulunması durumunda adres tespit tutanağı düzenlenmesi

a- Vergi Borcunun Tespitinde İkili Uygulama: VEDOP Öncesi - VEDOP Sonrası

Vadesi geçmiş borcunu ödemek üzere mükellefin vergi dairesine gelmesi durumunda, adres yetersizliği veya adres değişikliği gibi nedenlerle mükellefe ulaşılamaması nedeniyle tahsil edilemeyen haciz aşamasına gelen borçların vergi asıllarının ve gecikme zamlarının hesaplanması için mükellef vergilendirme servisine gönderilir. Böyle bir durumda VEDOP öncesi ve VEDOP sonrası borçlar olmak üzere borçların iki farklı kaynaktan araştırılması ve tutarlarının saptanması söz konusudur. VEDOP sonrası borçlar bilgisayardan tespit edilip vergi aslı ve gecikme zammı bilgisayar tarafından otomatik olarak hesaplanırken, VEDOP öncesi borçlar hesap makinası ile elle hesaplanarak tespit edilmektedir. Doğaldır ki hem borcun tespiti hem de gecikme zammının tespiti oldukça büyük zaman almakta ve hatalara neden olmaktadır.

Diğer taraftan icra servisine başka vergi dairelerinden gelen ödeme emirleri, haciz varakaları vb. için “Diğer Saymanlıkların Borçlarını İzleme Defteri”nde kayıt açılır ve icra memurlarına bu belgeler servis şefi tarafından zimmetle verilir. İcra memurları da aynen kendi vergi dairelerinin mükelleflerinde olduğu gibi bu tahsilatı yapmak üzere harekete geçerler. Bu işlemlerin tamamlanması durumunda ilgili vergi dairesine yazı ile haber verilir, adı geçen deftere işlenerek işlem tamamlanır.

b- Mükelleflerin Adreslerinin Tespiti

İcra servisinin etkin çalışmasında en önemli etken mükellef adreslerinin doğruluğudur. Bu anlamda da sicil servisine ve vergilendirme bölümü değerlendirme masasına büyük görev düşmektedir. Mükellefin kayıtlarda yer alan en son adresinin doğru adresi olması için mükellefin vermiş olduğu beyanname, dilekçe vb. gibi evraklarda yer alan adresi ile bilgisayar kayıtlarında yer alan adresinin her işlemde mutlak surette kontrol edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yapılmak istenen haciz işlemleri emek, zaman ve para kaybından başka bir sonuç doğurmamaktadır.

İcra servisinde tahsilata ilişkin bir başka sorun da VEDOP öncesinden gelen vergi borçlarının büyük bir çoğunluğunun, mükellefin hiç bir adreste bulunamamasından kaynaklanıyor olmasıdır. Mükelleflerin güncel adreslerinin tespit edebilmesi için; tek vergi numarasının yasada belirtilen her alanda kullanılması ve her

bir vergi dairesinin bilgisayar aracılığıyla bu kişilerin aynı ve parasal varlıklarını sorgulaması ile mümkün olabilecektir.

c- Mükelleflerce Vergi Asılları Ödenmiş, Faiz ve Cezaları Ödenmemiş Borçlar

Geçmiş yıllardan gelen bir başka sorun da 4369 sayılı Kanun'dan önceki amme alacaklarının vergi aslının ödenmiş gecikme faizlerinin ödenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bilindiği üzere 4369 sayılı Kanun'la A.A.T.U.H.K.'nin "Ödemenin Mahsup Edileceği Alacaklar" başlığı altında yer alan 47. maddesinde yapılan değişiklikte rızaen yapılan ödemelerin ya da cebren yapılan tahsilatların, alacağın aslını ve fer'ilerini karşılamaması durumunda tahsil olunan tutarların alacağın asıl ve fer'ilerine orantılı olarak dağıtılacağı hükümlenmiştir.

1.1.1999 tarihinden itibaren yürürlüğe giren bu madde, yürürlük tarihinden önceki tüm amme alacakları hakkında uygulanmaya başlanmıştır. Esas itibarıyla geçmişte, muhasebeciler hatta bir kısım vergi dairesi yetkililerince mükellefe, dilerse sadece vergi aslını ödemesi diğerlerini ise ödemeyebileceği şeklindeki telkinler bugün için hem vergi idaresinin hem de mükellefin başını ağrıttacak bir durum arz etmektedir.

Esas itibarıyla mükellefin af çıkar beklentisi, vergi dairesinin ise tek başarı kriteri olan tahakkuk tahsilat oranının tespitinde gecikme faizi ve gecikme zamlarının dikkate alınmıyor olması bu sonucu doğurmuştur.

Bu sorunun çözümü açısından kamuoyunda dile getirilen gecikme faizlerinin ödenmesinde ödeme kolaylığının tanınması (örneğin af gibi) mükellefiyetlerini zamanında yerine getiren mükellefler için haksızlığa yol açacak, bütün aflarda olduğu gibi vergi idaresine olan güveni zayıflatacak ve ülkemizde büyük eksikliği hissedilen vergi bilincinin gelişmesine olumsuz katkıda bulunacaktır.

d- Beyanname İsrafını Engelleyecek ve Beyanname Üzerinden Alınan Vergilerin Tahsilini Kolaylaştıracak Bir Öneri

VEDOP sonrasında takibe geçilen ve icra işlemine başlanılan alacakların büyük bir kısmının Eğitime Katkı Payı, Özel İşlem Vergisi ve Damga Vergisinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu alacaklar, mükelleflerce posta aracılığıyla gönderilen boş beyannamelerden (matrahsız) ya da basit usulde vergilendirilen mükelleflerden kaynaklanmaktadır. Çoğunlukla beyanname üzerinde yazılı olan adreste mükellefe ulaşılamadığından bugün için 2.090.000,-TL olan (1.000.000,-TL

eğitime katkı payı, 1.000.000,-TL özel işlem vergisi, 90.000,-TL damga vergisi) bir alacak için vergi dairesi yazışma yapmakta, maliyete katlanmakta ve bu durum lüzumsuz iş yükünün artmasına neden olmaktadır.

Mükellefçe ödenmeyen 2.090.000,-TL tutarındaki bir alacak için ödeme emri çıkarılmakta ve borçluya, 7 gün içerisinde borcunu ödemesi ya da borca karşılık mal bildiriminde bulunması, aksi halde bu alacağın cebren tahsil edileceği ve mal bildiriminde bulununcaya kadar üç ayı geçmemek üzere hapis ile cezalandırılacağı hususu tebliğ edilmeye çalışılmaktadır.

Büyük bir çoğunlukla bu küçük alacakların, borçlularının adreslerinde bulunamaması nedeniyle tebigat yapılamamaktadır. Kaldı ki vergi, dairelerinde terkin edilecek amme alacaklarına ilişkin sınır 5.000.000,-TL iken 2.090.000,-TL'lık bir alacak için gereksiz yere personel meşgul edilmekte ve tahsil edilmesi şüpheli olan cüz'i bir tutar için, bu tutardan fazla masraf yapılmış olmaktadır. Tahsil edilecek bedelden daha fazla masrafi gerektiren bu ve benzeri işlemlerin yapılmasında en temel neden vergi dairesi personeli üzerindeki teftiş ve dolayısıyla da zimmet korkusudur.

Son yıllarda büyük artış gösteren bu tür küçük vergilerden kaynaklanan alacakların tahsil edilmesinde önerimiz bu vergilerin bandrol şeklinde beyanname üzerine yapıştırılması ve mükellef tarafından vergi dairesinden beyanname alınırken tahsil edilmesidir.

Bilindiği üzere vergi dairelerinde beyannamelerle ilgili yaşanan sorunların başında beyannamelerin parasız olarak verilmesi nedeniyle yaşanan aşırı israf gelmektedir. Beyanname israfının diğer mükelleflere yansıyan yanı ise mükellefin beyanname almak için vergi dairesine gittiğinde beyanname bulamaması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Mevcut beyannamelerin üzerine eğitim katkı payı, özel işlem vergisi ve damga vergisini kapsayacak şekilde bandrol yapıştırmak (2000 yılı için 2.090.000,-TL'lık) ve mükellefler beyannameleri vergi dairesinden alırken bu bedeli tahsil etmek;

- Beyanname israfını önleyecek,

- Posta ile gönderilen boş beyannamelerde adı geçen vergiler için tahakkuk fişi kesilmesini ortadan kaldıracak,
- Vergi dairesinin cüz'i alacaklar için adresinde bulunmayan mükellefler nezdinde araştırma yapıp tahsil edeceğinden fazla harcama yapmasını önleyecektir.

e- Bilgisayar Aracılığıyla Haciz Varakalarının İlgili Personele Dağıtımına İlişkin Bir Öneri

İcra servisinde gün boyunca servis şefi tarafından en çok yapılan iş, haciz varakalarını zimmete alma ve zimmetle verme işidir. Çünkü her bir haciz varakası tek tek ele alınıp her bir icra memuruna zimmetlenmekte işlem tamamlanınca da zimmetten düşülmektedir. Bu serviste en fazla kırtasiyeciliğe neden olan işlem de zimmete alma ve verme işidir. Oysa ki zimmetleme işi doğrudan bilgisayar tarafından memur bazında yapılırsa hem zamandan kazanılmış hem de kayıtlar sağlıklı tutulmuş olacaktır. Bu uygulamada icra memurları ise tahsilat işlemini yaptıkları zaman, kayıtlarını bilgisayarda kendileri yapacaklardır. Bilgisayarda ise her bir memurda hangi haciz varakalarının olduğu, bunların ne kadar süredir memurda zimmetli olduğu ve şu an hangi aşamada olduğu takip edilmiş olacaktır.

f- İcra Memurlarının Ulaşım Sorunu

Bilhassa büyük şehirlerde mükelleflere ulaşmak oldukça fazla zaman almaktadır. Bu nedenle de icra memurları ve tahsildarların tüm ulaşım imkanlarını kullanabilmeleri sağlanmalıdır. Örneğin Ankara'daki vergi dairelerindeki icra memurlarına verilen serbest dolaşım kartlarının metro ve Ankaray'da geçerli olmaması sorun yaratmaktadır. Bulunulan yerin özelliğine göre bu personelin karayolu, demiryolu ve deniz yolu ulaşım imkanlarından faydalanmalarına olanak tanınmalıdır.

Bugün büyükşehirlerde görevli bir icra memurunun günde ulaşabildiği mükellef sayısı 5 ila 10 arasında değişmektedir. İstanbul'daki vergi dairelerinde ise bu rakam 1'e kadar düşmektedir. Bu durumda personelin mükellefe ulaşabilmesi için bu servislerin motorize olmasının sağlanması gerekir.

g- Cebri İcra ve Satış İçin Yeni Bir Oluşum : İcra ve Satış Müdürlükleri

Vergi dairelerince günümüzde yapılan haciz işlemlerinde sadece personel tarafından elle kaldırılabilir büyüklükteki taşınabilir malların haczi yapılabilmektedir. Oysa bu servislerin kamyon, kamyonet, çekici gibi araçlara, taşıyıcı gibi insan gücüne ihtiyacı vardır. Bize göre bu ihtiyaçların giderilmesi vergi dairesi bazında maliyetli olacağından vergi dairelerindeki kovuşturma bölümü kaldırılarak taşra teşkilatında İcra ve Satış Müdürlüğü kurulmalıdır. Bu Müdürlükler haczi gereken malların haczedilmesini, bunların depolanmasını, saklanmasını ve satılmasını gerçekleştirecektir. Böyle bir birimin kurulmuş olması kaynak açısından tasarruf sağladığı gibi haczi sadece elle taşınabilir mallar için yapılan bir işlem olması durumundan çıkartacak ve cebri tahsilatın daha etkin olarak yapılması sonucunu doğuracaktır.

Bu anlamda icra için görevlendirilecek birimin özel güvenlik elemanlarının oluşturulması, bu birimin resmi kıyafetinin olması⁹⁵, memurların telsiz gibi haberleşme araçlarıyla donatılması gerekmektedir. Bugün icra memurlarının telsiz vb. haberleşme aracı bulunmamaktadır. Memurun herhangi bir olumsuzlukla karşılaşması durumunda bu durumu anında ilgili birimlere ve daireye bildirebilme imkanı oldukça azdır.

Vergi dairelerinin fiili haciz uyguladığı ve otoparka çektiği araçlarla ilgili olarak da mükellefleri mağdur edecek tarzda zorluklar da yaşanmaktadır. Örneğin otoparka çekilen araçların kısa sürede satılması hemen mümkün olmadığından araçların uzun süre otoparklarda kalması gerekmektedir. Otoparkın Ankara'da günlükünün 3.000.000,-TL olduğu ve bir aracın yaklaşık 3 ay ile 1,5 yıl arasında otoparkta kaldığı dikkate alındığında, mükellefin vergi borcunun yanısıra 276.000.000,-TL ile 1.641.000.000,-TL arasında otopark ücreti ödemesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda ise otopark ücretlerinin araçların tahsil değerinin üzerinde dahi olması mümkün olmaktadır. Yapılması gereken bu araçların mahallinde satışını en kısa sürede gerçekleştirmek olmalıdır. Yerinde satılamayan araçların Gelirler Bölge Müdürlükleri aracılığıyla diğer bölgelerde satışının gerçekleştirilmesi ve bu süre zarfında da araçların özel otopark yerine Hazineye ait otoparklarda bekletilmesi, mükellef ve İdare açısından yeni sürtüşmelerin doğmasını önleyecektir.

⁹⁵ Şu anda Defterdarlık tarafından icra memurlarına verilen yıllık giyim bedeli 5.180.000,-TL'dir.

Öte yandan hacizli malların satışına ilişkin olarak İnternette örneğin “**muzayede.gov.tr**” gibi bir web sayfası açarak satışın hem ülke çapında hem de ülke dışında duyurulmasını ve sonuçlandırılmasını sağlamak mümkün olabilir.

Diğer taraftan son yıllarda vergi dairelerinde bayan eleman sayısının artması ve bu elemaların da icra, yoklama gibi servislerde görevlendirilememesi sorun yaratmakta olup böyle bağımsız bir birimin kurulması durumunda, eleman yetersizliği sorunu da çözülmüş olacaktır.

h- Tahsil Edilmek Üzere Diğer Kuruluşlarca Gönderilen Harçlar, Cezalar vb.ne İlişkin Öneri

6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümleri gereğince tahsil edilmek amacıyla çeşitli kuruluşlardan harçlar ve çeşitli para cezaları gönderilmekte olup, bunların büyük bir kısmı cüz’i miktarları içermektedir. Oysa bunların gönderilmesi ve vergi dairelerinde kayda alınmaları için gerek ilgili kuruluşlar ve gerekse vergi dairelerince onlarca evrak düzenlenmekte ve dolayısıyla zaman harcanmaktadır. Bu ise zaten iş yükü fazla olan vergi dairelerinin işlerini daha da artırmaktadır. Hazine açısından da tahsilinin fazla bir yarar sağlamayacağı belli olan bu amme alacaklarının, tespit edilecek belli miktara kadar olanlarının (örneğin taahhütlü posta pulu bedeli kadar) ilgili kuruluşlar tarafından gönderilmemesi ve dosyalarında hıfzının (saklanması) sağlanması daha uygun olacaktır. Ya da bu tür alacakların zamanında ilgili kuruluş tarafından tahsilini sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Böylece hem vatandaşın önce ilgili kuruluşa sonra vergi dairesine gitmesi önlenmiş hem de vergi dairesine adresinde bulunmayan kişilere ait binlerce evrak ve alacak gelmemiş olacaktır.

ı- Ödeme Emri Uygulamasına İlişkin Öneri

İcra servislerinin ve aslında vergi dairelerinin iş yükünü hafifletecek bir değişiklik de A.A.T.U.H. K.’nda “ödeme emri” kavramında yapılmalıdır. Ödeme emri genellikle mükellefin beyan ettiği ve bu beyana dayanarak tarh ve tahakkuku yapılan vergi borcunun ödenmesi için mükellefe yapılan bir çağrıdır. Esas itibarıyla kişi beyanda bulunmak suretiyle borç kendiliğinden doğmuş olmakta ve mükellef de bu borcu baştan kabul etmiş olmaktadır. Bilahare mükellefe tekrar yazı ile ödeme emri çıkartmak ve onu ödemeye veya 7 gün içinde mal beyanında bulunmaya çağırmak ek bir kırtasiye yükü yaratmaktan ötede gitmemektedir. Bu bağlamda tahakkuk fişi

üzerine *“Tahakkuka bağlanan vergilerin vade tarihinden itibaren 7 gün içinde ödenmeyen amme alacakları, için ödeme emri tebliğ edilmiş sayılır.”* ibaresi yazılarak ödeme emri uygulaması ortadan kaldırılabilir. Böylece vergi daireleri binlerce işlemi yapmaktan kurtulacak, haciz varakalarının süratli bir şekilde tanzim olunması sağlanacak ve amme alacağı daha hızlı bir şekilde tahsil edilmiş olacaktır.

Elbette ödeme emri uygulamasının kaldırılması, vergi dairelerinin tahsilata ilişkin kayıtlarını çok ciddi olarak takip etmesi yükümlülüğünü beraberinde getirmektedir. Mükellefin ödediği vergi borcu için herhangi bir şekilde yasal işlemle karşılaşmamasını sağlamak da vergi dairesinin öncelikli görevleri arasında gelecektir.

j- Haciz Varakalarının Vali/Kaymakam Ya da Yetkisini Devrettiği Kişi Tarafından Onaylanması

Bilgisayar tarafından düzenlenen haciz varakalarının memur, servis şefi, müdür yardımcısı ve müdür tarafından imzalanmasının ardından Vali veya Kaymakam tarafından ya da bunların yetkisini devrettiği bir kişi tarafından onaylanması gerekmekte ve bu birimlere bu evraklar gönderilmektedir. 6183 sayılı Kanundan kaynaklanan bu işlemin kaldırılması için adı geçen kanunda, vergi dairesi müdürünün imzası ile haciz varakasının tekemmül etmiş sayılması gerektiği yönünde değişiklik yapılmalıdır.

k- İcra ve Satış Servisinde Yer Alan Personelin Alması Gereken Eğitim

Bu bölümde görevlendirilecek personel açısından öncelikli husus diğer bölümlerde olduğu gibi eğitim sorunudur. Bu personele halkla ilişkiler, Vergi Usul Kanunu'nun ilgili hükümleri, 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkındaki Kanun, insan psikolojisi, VEDOP, bilgisayar ve toplam kalite yönetimi konularında eğitim verilmesi gerekmektedir.

3- Satış Servisi

Satış aşamasına gelen menkul ve gayrimenkullerle ilgili işlemler bu serviste yapılır. Bu serviste hacze konu menkul ve gayrimenkuller üzerinde başka haciz, ipotek ve diğer takyidatların olup olmadığı araştırılır. Daha sonra 6183 sayılı Kanun'un 90 ve 91. maddelerine göre kıymet takdiri yapıldıktan, satış şartnamesi ve satış ilanları hazırlandıktan sonra bu kıymetler nakde çevrilebilir hale gelmektedir.

Ancak yapılan haciz uygulamalarında görülmektedir ki, bu kişilerden alacaklılar sırasında fiilen vergi dairesi en son sıralarda gelmektedir. Bunun nedeni ise;

- Vergi dairesindeki adres yetersizliği,
- Tebligatın yasal düzenlemelere uygun şekilde yapılamaması,
- Bürokratik işlemlerle haciz işleminin gereğinden uzun sürmesi,
- Mükellefin mal varlığının İdarece bilinmemesi, mal varlığının tespitine ilişkin sorgulama imkanlarının zaman ve para kaybına yol açacak şekilde olmasıdır.

a- Mükelleflerin Mal Varlığının Araştırılması ya da 5 Milyon TL Alacak İçin 790 Milyon TL Masraf

Vergi dairelerinde mükelleflerin mal varlığının olup olmadığının araştırılması vergi dairesi açısından çok büyük zaman ve emek kaybına yol açmaktadır. Örneğin Ankara ilinde değeri 5.000.000,-TL'den fazla olan bir alacağa ilişkin olarak borçlunun mal varlığının araştırılması işleminde 603 banka şubesi, 20 tapu sicil müdürlüğü, 9 ilçe belediye başkanlığına posta ile yazı gönderilmesi durumunda (632 adet x 1.250.000,-TL =) 790.000.000,-TL'lik bir gider yapılmaktadır. Bu giderin her bir mükellef bazında ve Türkiye çapında yapıldığını düşünecek olursak rakamın ne kadar büyük olacağı ortaya çıkacaktır.⁹⁶

Aslında ulaştırma ödeneklerinin az gönderilmesi nedeniyle fiilen bu kadar fazla bir gider yapılamamaktadır. Ancak bu giderin yapılamamış olması vergi dairesinin mal varlığı araştırması yapamaması sonucunu doğurmaktadır. Kısaca bir gider yapılamamakta karşılığında da bir alacak tahsil edilememektedir.

Bu bağlamda yapılması gereken, bu gideri minimum düzeye indirmek ve tahsilatı ise maksimum düzeye çıkarmaktır. Bunun yolu ise banka hesaplarının vergi daireleri ve denetim birimleri tarafından sorgulanabilmesini sağlayacak teknolojik alt yapının kurulması, belediye, elektrik idaresi, su idaresi, doğal gaz idaresi gibi kurumların adres bilgilerinin on-line sorgulanabilmesi ve tapu sicil müdürlükleri ile

⁹⁶ 28/10/1997 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 401 seri no.lu Tahsilat Genel Tebliği'nde Maliye Bakanlığı'nın belirleyeceği limitin üzerinde borçlu olanlar için bankaların genel müdürlüklerine doğrudan yazılması uygun görülmüştür. Ancak bugüne kadar Bakanlık herhangi bir belirlemede bulunmamıştır.

trafik tescil birimlerine bağlantı kurulmasından geçmektedir. Maliyeti ne olursa olsun bu konuda yapılacak yatırımlar, kısa sürede çok büyük getirisi olan yatırımlardır. Bilhassa banka hesapları ile tapu kayıtlarının tüm Türkiye bazında sorgulanabilmesi, mal varlığı araştırması konusunda hem zaman ve emek hem de parasal konularda büyük kazanımlar sağlayacaktır.

4- Kovuşturma Bölümünün Performansının Tespiti

Vergi dairelerinin performans kriterleri arasında en önemlilerden biri cebri icra ile yapılan tahsilatların oranıdır. Uygulamada daha çok tahakkuk-tahsilat oranları ön plana çıksa da, bize göre bir vergi dairesinin tahsilat başarısı, mükellefin kendiliğinden ödediği tutarlarla değil vergi dairesinin cebri icra yöntemi ile yaptığı tahsilatla ölçülmelidir. Örneğin Ankara ilinin Mart 1999 tahsilat oranı %73, Mart 2000 tahsilat oranı %79'dur ve bu oranlar Türkiye ortalamasının bir hayli üstündedir.⁹⁷ Başkent, Çankaya, Dikimevi, Maltepe, Yenimahalle, Yıldırım Beyazıt vergi daireleri bünyesinde yaptığımız çalışmalarda 2000 yılının ilk altı ayına ilişkin tahsilatın ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

TAHSİLATIN TÜRÜ TABLOSU				
	Alındı Adedi	Oran	Tutarı (Bin TL)	Oran
TOPLAM TAHSİLAT	860.506	1,00	604.200.035.251	1,00
Banka Aracılığı İle Yapılan Tahsilat	323.272	0,38	298.209.614.539	0,49
Başka Saymanlık Tarafından	3.986	0,00	72.738.789.255	0,12
Mahsuben Yapılan	7.502	0,01	51.899.685.238	0,09
Nakit Yapılan Ödeme	499.183	0,58	38.585.662.431	0,06
Çek İle Yapılan Ödeme	4.974	0,01	123.008.148.311	0,20
Tahsildar-İcra Memuru Tarafından Yapılan	19.222	0,02	1.534.315.440	0,00
Başka Saymanlık Adına Yapılan	2.367	0,00	18.223.820.037	0,03

Tablodan da görüldüğü üzere tahsildar ve icra memurlarınca yapılan tahsilat tutarı oldukça düşüktür. Vergi dairelerinin performans hedefleri arasında cebri icra yoluyla yapılan tahsilatların ayrı bir kriter olarak dikkate alınması durumunda, vergi

⁹⁷ Veriler Ankara Defterdarlığı'ndan alınmıştır.

dairesinin başarı durumu hakkında fikir sahibi olunacağı kanısındayız. Elbette ki bu hedefin tutturulması sadece vergi dairesi personelinin çabası ile değil gerekli alt yapının hazırlanması daha da önemlisi ciddi bir siyasi ve idari irade ile sağlanabilecek bir olgudur.

G- YAZIŞMA VE ARŞİV SERVİSİ

Yazışma ve arşiv servisi, vergi dairelerinin diğer hizmet birimleri arasında yer almaktadır. Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde, Vergi dairesi başkanlığı şeklinde kurulan vergi dairelerinde bu servisin görevleri;

- Yazışmaların kayıtlarını tutmak, evrakın ilgili yere sevkini sağlamak,
 - Vergi dairesinde arşive kaldırılan dosya, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde tasnif ve muhafaza etmek, arşivin güvenliği açısından gerekli bütün tedbirleri almak,
 - Vergi dairesi başkanı tarafından verilecek diğer işleri yapmak,
- şeklinde sayılmıştır.

Vergi dairesi müdürlüğü şeklinde kurulan vergi dairelerinde ise bu servise özlük hizmetleri de dahil edilmiştir.

1- Yazışma Servisi

Bu servis ilk olarak, 1951 tarihli yönetmelikte “Dosya ve Evrak Servisi” olarak kurulmuştur. 1975 tarihli yönetmelikte “Bağımsız Birimler (Destek Birimleri)” adı altında, 1989 tarihli yönetmelikte ise “Diğer Hizmet Birimi” adı altında örgüt yapısında yer almıştır.

Her ne kadar bağlı olduğu birim adı değişse de 1951'den beri bu servisin temel görevi evrak geliş ve çıkışını düzenlemek ve bu konudaki kayıtları tutmak olmuştur.

a- Görev Tanımı

Yazışma servisinin görev tanımını şu şekilde yapmak mümkündür :

“Vergi dairesine mükellef veya yetkilisi tarafından elden getirilen veya posta ile gelen evrakın girişini yapmak, ilgili servise havale etmek, ilgili servislerden mükelleflere veya resmi dairelere posta ya da memur marifetiyle gönderilecek evrakın çıkış kaydını yapmak”

b- Vergi Dairesine Gelen Evrakın Analizi ve İş Yükünün Tespiti

Ankara ili Maltepe ve Dışkapı Vergi Dairelerinde bu servisin işleyişi ve sorunları üzerinde yapılan çalışma sonucunda ulaşılan bilgiler aşağıdaki gibidir:

Yazışma servisinin yapmış olduğu işler “Gelen Evrak” ve “Giden Evrak” şeklinde iki ana başlık altında toplanmaktadır.

Gelen evrak olarak kayda giren ve işlem yapılmak üzere ilgili servislere gönderilen belgeleri şu şekilde saymak mümkündür:

- İşe başlama dilekçesi,
- İşi terk dilekçesi,
- Mükellef faaliyet belgesi talebi,
- Adres değişikliği ve nakil talepli dilekçeler,
- Yazar kasa işlemleri,
- Vergi levhası tasdiki,
- Pişmanlık (V.U.K. 371) talepli dilekçeler,
- Cezalarda indirim (V.U.K. 376) talepli dilekçeler,
- Düzeltme talepli dilekçeler,
- Posta ile gelen beyannameler,
- Mahsup/iade dilekçeleri,
- Yeminli Mali Müşavir teyit yazıları,
- Yeminli Mali Müşavir raporları,
- Uzlaşma talepli (V.U.K.Ek1-10) dilekçeler,
- Takdir Komisyonu evrakları,
- Resmi evraklar,
- Diğer evraklar (Örneğin ihtilaflı işlere ilişkin evrak vb.).

Elden ya da posta yolu ile veyahutta kurye ile gelen belgeleri miktarsal olarak incelediğimizde çoğunluğunun mükellefin bizzat vergi dairesine gelerek elden teslim ettiği belgeler olduğu görülmektedir.

Bunun temel nedeni, vergi dairesinde yapılan işlemlerin çoğunun bizzat elden takibi gerektirmesi, yapılan işlemin çoğunlukla dilekçe vermekle bitmemesi ödeme veya iade/mahsup vb. gibi işlemlerle tamamlanması gerektiği, posta yolu ile gönderilen evrakın ulaşmayacağı endişesi ve toplumsal yapımızda yer alan işini bizzat yapma ve sonuçlarını da somut olarak görme alışkanlığından kaynaklanmaktadır.

DIŞKAPI VERGİ DAİRESİ'NDE EVRAKIN GELİŞ ŞEKLİ

DÖNEMİ	ELDEN GELEN EVRAK	POSTA İLE GELEN EVRAK	KURYE İLE GELEN EVRAK	TOPLAM EVRAK SAYISI
Haziran-1999	3.013	438	0	3.452
Temmuz-1999	1.982	482	0	2.484
Ağustos-1999	1.362	644	0	2.006
Eylül-1999	1.299	430	438	2.167
Ekim-1999	1.420	712	498	2.630
Kasım-1999	1.606	947	1.219	3.772
Aralık-1999	1.322	797	1.031	3.150

Dışkapi Vergi Dairesi yeni kurulan ve mükellef sayısı az olan bir vergi dairesi olmasına karşın, yukarıdaki tablo, rakamların büyüklüğü anlamında olmasa da oransal dağılımı hakkında bize bir fikir vermektedir.

Konuya, toplam bazda gelen-giden evrak olarak baktığımızda iki vergi dairesini karşılaştırdığımızda yazışma servislerinin iş yükü ve ortaya çıkmış olacaktır.

1999 YILI YAZIŞMA SERVİSİ İŞ YÜKÜ ANALİZİ

VERGİ DAİRESİ ADI	GELEN EVRAK	GİDEN EVRAK	TOPLAM
Maltepe Vergi Dairesi	70.308	22.010	92.318
Dışkapi Vergi Dairesi	31.798	13.035	44.833

Tablodan da görüldüğü üzere vergi dairelerinde gelen evrak sayısı oldukça fazladır. Bu iş yükü fazlalığı esas olarak pek çok hatanın yapılmasına neden olduğu gibi vergi dairesinin başka bölümlerinde iş yüküne ve gereksiz bürokrasiye yol açmaktadır.

Bu yanlışlıkları ve iş yüklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Evrak kayıttan bu kadar fazla evrakın işleme girmesi evrak türünün yanlış girilmesine neden olduğu gibi evrakın (eğer evrak elden getirilmişse mükellefin) yanlış servise gönderilmesi de söz konusu olmaktadır. Bu durum ise hem mükellef açısından hem de vergi dairesi açısından zaman ve işgücü kaybına neden olmaktadır.
- Taslak halindeki işlem yönergesinde yazışma servisinden diğer servislere aktarılan evrakın “Belge Dağıtım ve İzleme Bordrosu” düzenlenerek gönderilmesi esası benimsenmiştir. Ancak her bir evrak için mükellefi

bekleterek “Belge Dağıtım ve İzleme Bordrosu” almak fiilen mümkün olmadığından evrak kaydı yapılan belgenin mükellefçe ilgili servise ulaştırılması istenmektedir. Belgenin mükellef tarafından ilgili servise ulaştırılmaması (bilerek veya bilmeyerek) veya ilgili servisteki memurun evrakın dosyalanması işleminde hata yapması ya da evrakın kaybolması durumunda bir takım sorunlar yaşanmaktadır.

- Elden getirilen evrağın işlemi tamamlandıktan sonra, mükellefin yeni belgeyi almak istemesi durumunda, gerekiyorsa mükellef servisler arasında gidip gelmekte ve bu arada da iki kez de yazışma servisine uğramaktadır. Vergi dairelerinin çok katlı yapısı ve servislerin her birinin ayrı ayrı katlarda olması nedeniyle vergi dairesinde ellerinde evraklarla sağa sola koşuşturan bir kalabalık ortaya çıkmaktadır.
- Takdir komisyonlarından gelen kararların ilgili servislere aktarılması, ilgili servislerden kesilen ceza ihbarnamelerinin çıkışının yapılması, ödeme emirlerinin çıkışının evrak birimince yapılması gibi işlemler ilave bir emek ve zaman kaybına yol açmaktadır. Neticede şekilsel bir işlem olan evrak çıkış kaydı gereğinden fazla zaman almakta ve işlemler gecikmektedir.

c- Yazışma Servisine İlişkin Öneri :

Yukarıda açıkça ifade olunan, hem mükellefler hem de vergi daireleri açısından büyük zaman ve emek kaybına yol açan işlemlerin önlenmesi hakkındaki önerimiz şöyledir:

“Vergi dairelerinde yazışma servislerinden evrak giriş ve çıkış işlemini, posta yolu ile gelen evrak dışında kaldırmak, her bir evrakı doğrudan ilgili servise yönlendirmek ve her bir servisin evrak giriş ve çıkış numarasını doğrudan kendisinin vermesini sağlamak.”

Posta ile gelen evrakın ilgili servise gönderilmesi işini yine yazışma birimi yapacak, posta ile giden evrakın kaydını ise o işlemi yapan yani belgeyi düzenleyen memur yapacaktır.

Bu öneri uygulandığında mükellefin vergi dairesi içinde elinde belge ile dolaşması önlenecek ve en az bir en çok iki aşama ortadan kaldırılmış olacaktır.

Yanlış servise yönlendirme gibi bir durum olmayacağından hatalar da azalmış olacaktır.

Doğru yönlendirmenin yapılabilmesi ve vergi dairesindeki işyükünün personel üzerinde olabildiğince eşit dağıtılabilmesi için vergi dairelerinde bankalardaki Q-Matik cihazlarına benzer (örneğin ismi “DANIŞMATİK” olabilir) bir cihazın konularak mükellefin bu araç vasıtasıyla yönlendirilmesi sağlanabilir.

Vergi dairesinin girişine konulacak bu cihaz vasıtasıyla mükellef, dilekçesinde istediği hususa ilişkin olarak tuşla sıra fişi alacak. Bu sıra fişinde hangi katta, kaç no.lu bankodaki memurla ve ortalama ne kadar süre sonra görüşebileceği yazılı olacaktır.

Böyle bir sistemin verimli bir şekilde çalışması, elektronik donanımın yanısıra, iş tanımlarının ve iş standartlarının belirlenmesi ile mümkün olacaktır. Araştırmamız kapsamında ortaya koymaya çalıştığımız, işlemlerin tanımlamasının yapılıp, ortalama tamamlanma sürelerinin belirlenmesi durumunda bu sistem vergi dairelerinin daha etkin çalışmasına imkan verecektir.

Önerilen “DANIŞMATİK” isimli cihaz ile fişin giriş prototipi aşağıdaki gibidir:

VERGİ NUMARANIZI GİRİNİZ

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
→	İşe başlama dilekçesi								
→	İşi terk dilekçesi								
→	Mükellef faaliyet belgesi talebi								
→	Adres değişikliği ve nakil talepli dilekçeler								
→	Vergi levhası tasdiki								
→	Yazar Kasa İşlemleri								
→	Pişmanlık (V.U.K. 371) talepli dilekçeler								
→	Cezalarda indirim (V.U.K. 376) talepli dilekçeler								
→	Düzeltilme talepli dilekçeler								
→	Beyanname Verme								
→	Mahsup/İade dilekçeleri								
→	Yeminli Mali Müşavir teyit yazıları								
→	Yeminli Mali Müşavir raporları								
→	Uzlaşma talepli (V.U.K.Ek1-10) dilekçeler								
→	Resmi evraklar								
→	Diğer evraklar								

31/08/2000 Saat: 15:09

001

KAT: 2 MASA NO : 27
ORTALAMA BEKLEME
SÜRESİ 5 DK.

Önermiş olduğumuz evrak giriş ve çıkışının işi yapan personel tarafından yapılması ve Danışmatik cihazının kullanılması durumunda hem personelden hem de zamandan tasarruf sağlanmış olacaktır. Bu önerdiğimiz modeli Maltepe Vergi Dairesi'nde uyguladığımızda öncelikle Danışma bölümünde görevli personelden tasarruf sağlanmakla birlikte şu an 1 kurye, 1 gelen evrak, 1 giden evrak, 2 gelen ve giden posta ve 1 şef olmak üzere **6 personelden oluşan servis**, 1 kurye ve 1 posta ile

gelen evrak kayıt memuru olmak üzere **sadece 2 personelden** oluşur hale gelmektedir. Bu durumda danışma ve yazışma servisinden tasarruf edilen personel sayısı 4 olmaktadır.⁹⁸

Bu önerinin takdir komisyonu sevk fişleri, ödeme emirleri ve vergi/ceza ihbarnameleri konusundaki katkısı ise şu şekilde olacaktır: ⁹⁹

- **Takdir Komisyonu Sevk Fişleri**

Yıllık bazda bakıldığında bir vergi dairesindeki takdire sevk işlemlerinin sayısı orta ölçekli bir dairede 10.000'leri aşmaktadır. Takdir komisyonları sevk fişlerinin tanzim esnasında otomatik evrak çıkışının gerçekleştirilmesi zamandan tasarruf edilmesini sağlayacaktır.

- **Ödeme Emirleri**

Orta büyüklükte bir vergi dairesinde düzenlenen ödeme emri sayısı 20.000'leri bulmaktadır. Ödeme emirlerinin evrak çıkışlarının ise tebliğ zarflarının düzenlendiği sırada ilgili memur tarafından yapılması bu işlem için ek bir zaman ve emek harcanmasına neden olmayacaktır.

- **Vergi/Ceza İhbarnameleri**

Yıllık bazda bir vergi dairesinde düzenlenen Vergi/ceza ihbarnamesi sayısı 15.000-20.000 arasında değişmektedir. İhbarnamelerin evrak çıkışının da zarf hazırlandığı aşamada yapılması durumunda, binlerce evrakın sırf evrak kayıt numarası vermek amacıyla bir yerden başka bir yere taşınması gibi anlamsız bir uygulama ortadan kalkacaktır.

Evrak kayıt numarasının ilk uygulamasının 1951 tarihli yönetmelikte olduğunu görmekteyiz. Ülkemizin o zaman ki mükellef sayısı ve işlem sayısı dikkate alındığında böyle bir işlemin anlamlı olması düşünülebilir. Ancak bugün mükellef sayısının geldiği nokta ve vergi dairesi işlemlerindeki artış dikkate alındığında, bu önerinin zaman ve parasal kaynak açısından hem mükellef hem de vergi dairesine çok büyük kolaylıklar sağlayacağı ortadadır.

⁹⁸ Bu konuda benzer bir önerinin, Tuna Vergi Dairesi Müdürü Ömer Lütfi ÖZENÇ ve Müdür Yardımcısı Halil ÖZAYDIN tarafından yapılmış olduğu yaptığımız çalışmalar sırasında tespit edilmiş olup bu öneri esas itibariyle Toplam Kalite Yönetiminin tam katılım ilkesinin vergi dairelerimizde uygulanması durumunda çok iyi sonuçlar alınacağını da göstermektedir.

⁹⁹ ÖZENÇ ve ÖZAYDIN a.g.r.

d- Mükellef İşlemlerinin Tek Memurda Tamamlanması

Mükelleflerin vergi dairelerinden beklentileri arasında ilk sırada, işlerinin en kısa sürede ve doğru olarak yapılması gelmektedir. Bu amacın sağlanabilmesi için de evrakın memur, şef, müdür yardımcısı ve müdürün imzasından geçmesi uygulaması ortadan kaldırılmalıdır. Bazı basit konularda memur mükellefin dilekçesinde istediği hususu tek elden tamamlayabilmelidir. Örneğin ilişik kesme, mükellefiyetini tevsik eden belge, borcun bulunmadığına dair yazı vb. gibi. Özetle yazışma konusunda evrak trafiğinin düzenlenmesinin dışında servislerdeki görev ve yetki dağılımının da gözden geçirilmesinde büyük yarar vardır.

Öte yandan birden fazla imza ile tamamlanacak işlemlerin dijital ortama aktarılmasının sağlanması ve imzaların ise elektronik imza olarak atılmasına yönelik düzenlemeler yapılabilir.

Yazışma trafiğinin azaltılması daha açık bir ifadeyle bürokrasi ve kırtasiyeciliğin kaldırılması için takdir komisyonu, uzlaşma komisyonu ve tecil işlemleri tutara bakılmaksızın vergi dairesine aktarılmalıdır. Böylece pek çok yazışma ve buna bağlı zaman kaybı önlenmiş ve işler kısa sürede tamamlanmış olacaktır.

H- ARŞİV BÖLÜMÜ

Yazışma servisi ile birlikte diğer hizmet birimleri arasında yer alan arşiv birimi vergi dairelerinin bugün en dağınık ve içinden çıkılması mümkün olmayan bir bölümü durumundadır.

Taslak işlem yönergesinde “vergi dairesine gelen veya işlem sırasında düzenlenen kağıtlar, beyannameler, dosyalar vb. süreleri dolduktan veya işlemleri tamamlandıktan sonra, defterler ise kullanımdan kaldırıldıktan sonra, dairede uygun bir yere konulur ve muhafaza edilmek üzere arşive kaldırılır” denilmektedir.

Günümüzde vergi dairelerinin depo kısımları, tonlarca dağınık ve tasnifli olmayan belge ve defterlerle doludur. Diğer taraftan katlarda yer alan bir anlamda geçici arşiv yeri olarak düzenlenen alanların, kapalı yerlerde sigara içme yasağı bulunması ve dairelerde sigara içme salonu gibi bir bölümün bulunmaması nedeniyle, fiilen sigara içme salonu olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu durum ise hem sigara içen personel açısından hem de mükellef dosyaları açısından hiç de uygun olmayan bir durumu ortaya çıkarmaktadır.

1- Arşiv Bölümünün Sorunları ve Çözüm Önerileri

Arşiv olarak kullanılan kısımların birer kağıt dağı haline gelmesinin temel nedenleri olarak;

- Teftiş ve dolayısıyla da zimmet korkusu nedeniyle miadı dolan hiç bir evrakın imha edilememesi,
- İmha etme prosedürünün oldukça bürokratik bir yapıya sahip olması,
- Mükellef sayısındaki sürekli artış ve mükelleflere ait belgelerin uygun bir şekilde tasnif edilmeden depolara konulması,
- Personelin ilgisizliği,
- İş yükü fazlalığı nedeniyle yönergelerde belirlenen sürelerde belgelerin dosyalarına takılmasının mümkün olmaması,
- Yine iş yükü nedeniyle yönergelerde belirlenen sürelerde miadı dolan evrakın arşive kaldırılamaması,
- Pek çok vergi dairesinde arşiv konusunda personel dahi görevlendirilmemiş olması,
- Dairelerin fiziki yapılarının uygun arşivlemeye izin vermemesi,

sayılabilir.

Arşiv konusundaki sorunları bu şekilde özetledikten sonra konu hakkındaki tespitlerimizin ayrıntılarını ve çözüm önerilerimizi şu şekilde ifade etmek mümkündür;

Yaptığımız çalışma sırasında vergi dairelerinde bürokrasiye ve kaynak israfına yol açan nedenlerin başında personel üzerindeki teftiş baskısı ve dolayısıyla da zimmet korkusunun yer aldığını tespit etmiş bulunuyoruz. Esas itibariyle bu iki olgu Toplam Kalite Yönetiminin gerek gelir idaresinde gerekse tüm kamu yönetiminde uygulanması konusunda negatif motivatörler olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Personelin yaptığı işe katılımını sağlamak ve ondan rasyonel davranmasını beklemek için bu iki olgunun yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle bu olgular hizmet kalitesinin düşmesi, lüzumsuz maliyetlerin artması gibi sonuçların doğmasına neden olmamalıdır.

2- Arşiv Dağlarının Oluşumunda Zamanaşımı Süresi ve Etkileri

Günümüzde bazı vergi dairelerinde yaşanan ve aşağıda kısaca değinilen durum, vergi yasalarına göre 5 yıl olan zamanaşımının nasıl sonsuz yıla çıktığını dolayısıyla da vergi dairelerindeki evrakın nasıl sonsuz yıl saklanmak zorunda olduğunu ortaya koymaktadır.

Bilindiği gibi 213 sayılı V.U.K'nun 113. maddesinde zamanaşımı, süre geçmesi suretiyle vergi alacağının kalkması olarak tanımlanmış olup 114. maddede de vergi alacağının doğduğu takvim yılını takip eden yılın başından başlayarak beş yıl içerisinde tarh ve mükellefe tebliğ edilemeyen vergilerin zamanaşımına uğrayacağı ifade olunmuştur. Ancak vergi dairesince matrah takdiri için takdir komisyonuna başvurulması halinde zamanaşımının duracağı, duran zamanaşımının mezkur komisyon kararının vergi dairesine tevdiini takip eden günden itibaren işlemeye devam edeceği de aynı maddede belirtilmiştir.

Ancak uygulamada vergi dairelerinde zamanaşımı müessesesinin tam olarak işletilemediği görülmektedir. Çünkü bir memurun ortalama 1000-1500 dosya ile görevlendirilmesi, çalışma ortamının çok yetersiz olması, tanımlanmış ve kontrol edilebilir bir iş akışının olmaması nedeniyle yeteri kadar araştırma ve izleme yapılamadığından iş yükü sürekli artmaktadır. Mevcut adreslerinde bulunamayan (gayri faal) mükellefler için yeteri kadar adres araştırması yapılması mümkün olamamaktadır. Sebepleri daha da arttırılabilecek bu durum teftiş baskısı ve zimmet korkusu gibi nedenlerle birleşince arşiv dağlarının oluşması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Konuyu zihinlerde canlandırabilmek amacıyla bir örnek verelim:

Gayri faal bir mükellef, vergi beyannamesi süresinde verilmediği gerekçesi ile takdir komisyonuna sevk edilsin veya başka bir gerekçe ile incelemeye alınsın. Takdir komisyonu veya inceleme elemanından zamanaşımına az bir süre kala tarhiyatın yapılması için rapor veya takdir komisyonu kararı vergi dairesine gönderilsin.

Vergi dairesi bu karara veya rapora istinaden yapacağı tarhiyata ait vergi/ceza ihbarnamesini düzenleyecek ve yasada belirtildiği üzere mükellefin bilinen adresine önce posta yoluyla sonra memur eliyle tebliğini yapmaya çalışacak, bu mümkün olmaz ise ilanen tebliğ yoluna gidilecektir.

Ancak zamanaşımı süresinin tamamlanmasına az bir zaman kalması sebebiyle vergi daireleri zaten adreslerinde bulunamayan mükellefe ait Vergi/Ceza İhbarnamesini posta yoluyla tebliğe gönderip geri geldikten sonra ilan süresini de dikkate alarak ilan yoluyla tebliğ yapılacaktır. Vergi/Ceza İhbarnamesinin kesinleşme süresi içerisinde tarhiyat ve tahakkuku yapılarak vadesi içerisinde ödenmeyen vergi borcu olarak takip servisine intikal ettirilecektir.

Daha sonra bilindiği gibi takipli borca ait ödeme emrinin mükellefe tebliği gündeme gelmektedir. Bu ödeme emrinin de 5 yıllık zamanaşımı süresi içerisinde mükellefe tebliğ edilmesi gerekmektedir. Takip memuru da bu süre içerisinde mükellefe mevcut adreslerinde tebliğ yapamadığı ve tebliğ yapabileceği başka adres bulamadığı için zaman aşımının son gününde ilan tebliğ yaparak tahsilat dönemini başlatacaktır. Tabii ki bu süre de, amme alacağının vadesinin rastladığı takvim yılını takip eden takvim yılı başından itibaren 5 yıldır.

Neticede ise takip servislerinde tahsili imkansız hale gelmiş bir çok evrak ve arşivde ise binlerce dosya beklediğinden vergi dairesi zaman kaybı ve iş yüküyle karşı karşıya gelmektedir.

Mükellef açısından olaya baktığımızda mükellef eğer herhangi bir şekilde kamu ile veya vergi dairesi ile bir borç alacak ilişkisi içine girmez ise bu alacak böylece devam edip gitmektedir. Ancak vergi dairesi ile herhangi bir nedenle ilişki kuran mükellefler ise her türlü düzeltme ve yargı yolu tükenmiş olan vergi borçlarını ödemek zorunda kalmaktadırlar.

Burada çözüm, vergi dairelerinde sorumlu ya da suçlu aramak yerine;

- Kanunları daha işler hale ve daha kolay anlaşılır hale getirmek (örneğin adres beyanı konusunda mükelleflerin sorumluluğunu arttırıp tebligat konusunda telefon, elektrik ve su idaresinde olduğu gibi son adrese tebligat yapılmış sayılacağı şeklinde düzenlemeler yapmak). Mükellefin vergi dairesine borcu olup olmadığını telefon ve internet vasıtasıyla sorup öğrenmesini mümkün kılacak düzenlemeler yapmak,
- Yurt çapında mükellefin adres ve mal varlığı araştırmasını bilgisayar ortamında ve kapsamlı olarak yapılmasını sağlamak,

- Denetim standartlarını suçlayıcı veya güvensizlik temeline dayalı yapıdan kurtarıp belirli standartları olan iyileştirici ve yönlendirici bir yapıya kavuşturmak gerekmektedir.

3- Arşiv Sorununun Çözümünde Öncelik Tam Otomasyon Uygulamasının Önemi

Arşiv sorununu çözmek için işlemleri dijital ortama aktararak yurt çapında tüm vergi dairelerinde tam otomasyona geçilmeli, işlemler en aza indirilerek zamandan tasarruf edilmeli ve manuel sistem ile yapılan işlemler zamanla azaltılarak terk edilmelidir. Günümüz teknolojisinde her alanda bilgisayarlar hayatımızda önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan işlemler bilgisayar ortamlarında arşivlenmeli, evrakçılıktan, dosyalamadan, kağıt ve kalem ile çalışmaktan hızla uzaklaşmalı ve memura daha verimli ve etkin çalışabilmesi için zaman yaratılmalıdır.

Tam otomasyon uygulaması nedeniyle vergi dairelerindeki beyannamelerin beş yıl saklanması önemini yitirmiştir. Ancak hâlâ yıllık bildirimlerin bilgisayara girişinin yapılması ve bu formların bilgi-işlem sistemine göre düzenlenmemiş olması kırtasiyeciliğe yol açmaktadır. Yıllık bildirimlerin daha kullanışlı bir form haline dönüştürülüp bilgisayar kayıtlarına yüklenmesi ve beyannamelerin de bilgisayar ortamında saklanması durumunda arşiv sorununa çözüm bulunmuş olacaktır. Bu tür bir düzenleme vergi dairelerinde beyanname izleme ve zamanaşımı taraması yönünde de etkin bir çalışma ve değerlendirme ortamı yaratacaktır.

Vergi Dairelerinin tamamının VEDOP programı çerçevesinde çalışmaya başlamasının sağlanması, buna paralel olarak gereksiz yazışma, belge düzeni ve arşivlemenin kaldırılması gerekmektedir. Bu nedenle;

a) Tüm vergi dairelerinde beyanname ve bildirimlerin optik okuyucular vasıtasıyla alınması,

b) Vergi daireleri arasında yapılması gereken çapraz denetim ve karşıt inceleme çalışmalarının yazışmalar yolu ile değil de bilgisayar sistemi içerisinde kayıtlara doğrudan girilerek yapılmasının sağlanması gerekmektedir.

Keza aynı şekilde daireler arasındaki yazışmaların, Bakanlığın ve Gelirler Genel Müdürlüğü'nün vergi dairelerine gönderdiği genelge, genel yazı ve diğer yazılarının (fatura ve belgelerini kaybeden mükellefler, sahte ve muhteviyatı itibariyle

yanıltıcı belge kullanan ve düzenleyen mükellefler, meslekten ihraç edilen veya yetkileri kısıtlanan meslek mensupları listelerinin..vb.nin) manyetik ortamda gönderilmesi de evrak yoğunluğunu ortadan kaldıracaktır.

4- Arşivdeki Belgelerin İmhasında Bürokratik Engeller

Günümüzde arşivlerde biriken ve artık konulacak yer bulunamayan evraklar, imha edilmek üzere SEKA'ya “ileride bir şey olur, sorulur kaygısıyla” gönderilmemekte, bir başka deyişle, imha edilmemektedir.

İmhasına başlanıldığında da imha yönetmeliğinin,¹⁰⁰ 21. maddesi uyarınca “Ayıklama ve İmha Komisyonu” oluşturulması gerekmektedir. Bu komisyon, Defterdar veya defterdar yardımcısı başkanlığında olmak üzere 5 kişiden oluşmaktadır. Komisyon, vergi dairelerince ayıklamaya tabi tutulan malzemeyi gözden geçirerek, kesin ayıklanma ve imha işlemine tabi tutmakla görevlendirilmiştir. Bu durum hem fiilen uygulaması zor sonuçlar doğurmakta ve hem de işlem prosedürünü fazlaştırarak işlemin yapılmasını engellemektedir.

Bu nedenlerle, standart oluşturma ve iş planlaması bakımından arşiv ve imha sorununun mutlaka çözülmesi gerekmektedir. Bu konuda çözüm önerimiz şöyledir:

a) Ayıklama ve İmha Komisyonu ilgili birim nezdinde (vergi dairesi) oluşturulmalıdır.

b) İmha edilecek evraklarla ilgili saklama süresi kısaltılmalıdır. (Örnek; Vergi Dairesi alıncısının 10 yıl süre ile muhafazası gereksizdir.)

c) Arşivleme mümkün olan en az seviyede tutulmalıdır. Günümüzde vergi dairelerinde bilgisayar donanımı olduğuna göre, beyanname ve bildirimleri (İşe başlama ve terkler hariç) bilgisayar kayıtlarına aktardıktan sonra, mükellefe geri verilmeli ve mükellefçe zamanaşımı süresince saklanması mecburiyeti getirilmeli ve bu bilgiler vergi dairesinde sadece bilgisayar kayıtlarında yer almalıdır. Gerek duyulduğunda bilgisayar kayıtlarında beyanname bilgilerini içerecek tarzda dökümler alınabilmelidir. Böylece dosyalarda gereksiz beyanname ve bildirimler olmayacak, arşivlemeler artık manyetik ortamda takip edilecektir. Bu kadar baskı, kağıt, kırtasiye kullanımı da son bulmuş olacak ve arşiv bakımından bir ferahlama sağlanacaktır.

¹⁰⁰ Resmi Gazete'nin 1/6/1989 tarih ve 20182 sayılı nüshasında yayımlanmıştır.

Bunun temini halinde, yukarıdaki sakıncaların tümünün ortadan kalkacağı kanısındayız.

Diğer taraftan vergi dairelerince alınan beyanname çeşitlerinin ve eklerinin çok fazla olması da arşivlemede yaşanan sıkıntının nedenleri arasında yer almaktadır. Beyanname konusunda bir çalışma yapılarak bazı beyanların birleştirilmesi, beyanname verme-ödeme tarihlerinin birleştirilmesi ve bazı eklerin kaldırılması gerekmektedir.

Tesislerin fiziki durumu vergi dairelerinin çalışma koşulları açısından gerekli koşulları tam anlamıyla karşılamaktan uzaktır.

Mevcut vergi dairelerinin büyük çoğunluğu gerek hizmet görme, gerekse arşiv hizmetleri bakımından yetersizdir. Anadolu'da pek çok vergi dairesi, büro tipine uymayan konuttan bozma bir yerin kiralanması veya satın alınması ya da haczedilmesi suretiyle oluşturulmuş olup, bu durumda çalışan bir çok vergi dairesinde arşiv bulunmamaktadır.

Bu arada yeni inşa olunan vergi dairelerinde bu sorunlar çözümlenmeye çalışılmaktaysa da karşılaşılan güçlükler sorunun çözümünü engellemektedir. Bu bağlamda vergi dairelerinin standart tipinin belirlenerek yapılmasının buna göre sağlanması gerekir.

5- Bazı Beyannamelerin Birleştirilmesi

Mükellefler bir takvim yılı içerisinde vergi dairesine ortalama 30 kez bazen çok sayıda eki olan bazen eki olmayan beyanname ve bildirimler vermektedirler.

Beyannameler ve bildirimler geniş gruplara ayrılmalı ve bu şekilde tek bir sayfa altında toplanmaları sağlanmalıdır. Örneğin yeni bir beyanname şekli geliştirilerek KDV, muhtasar, damga vergisi beyannameleri ve geçici vergi beyannameleri birleştirilerek, bir tek beyanname haline getirilebilir. Böyle bir uygulama sonucunda:

a) Mükellef daireye ayda bir kez gelecek, ve bir tek tahakkuk fişi ve bir tek vezne alındısı ile işlemi tamamlanacaktır. Oysa şimdi en az 2 kez beyanname vermek ve en az 2 kez ödemede bulunmak üzere sıraya girmektedir.

Bu şekilde bir yıl içinde beyanname sayısı yarı yarıya azaltılacak ve en çok 15 adet beyanname verecektir. Böylece arşiv sorunu da bir ölçüde çözülecektir.

Optik okuyucuların Vergi İstihbarat Merkezi yerine vergi dairesinde kullanılması, binlerce beyannamenin bir yerden diğer yere aktarılmasını, aynı bilgilerin vergi dairesinde ve istihbarat merkezinde tekrar tekrar girişinin yapılmasını ortadan kaldıracak, daha da önemlisi 1929 büyük krizinden kalan, ancak Türk bürokrasisinin bir türlü üzerinden atamadığı “çukur kazıp çukur kapatma” ilkesinden vazgeçilmiş olacaktır.

I- MUHASEBE BÖLÜMÜ

1951 yılında “Hesap Servisi” olarak kurulan bu bölüm başlangıçta hem mükellefin borçlarını ve bu borçlara ilişkin olarak yaptığı ödemeleri hem de vergi dairesinin tahakkuk ve tahsilatına ilişkin kayıtlarını tutmakla görevlendirilmişti.

1975 tarihli yönetmelikle “Muhasebe Bölümü” adı altında yeni bir bölüm kurularak vezne, muhasebe-kayıt ve kart döküm servisleri oluşturulmuştur.

1989 tarihli yönetmelikle ise muhasebe bölümü, vezne servisi ve kayıt servisi olarak iki kısma ayrılmış, kart döküm servisi vergilendirme servisine devredilmiştir.

Nihayet 1993 ve 1994 tarihli yönetmeliklerde ise muhasebe bölümü “Vezne Servisi” ve “Muhasebe Kayıt Servisi” şeklinde belirlenmiştir.

1- Vezne Servisi

1994 tarihli yönetmelik uyarınca vezne servisinin görevleri aşağıdaki gibidir:

- **Amme borçlusuna adına yapılacak ödemeleri vergi dairesi alındısı (makbuzu) düzenleyerek kabul etmek**

Tahsilatlar nakden, çekle, yurtdışından posta havalesi ile zamanında rızaen veya cebren yapılabilmektedir. Her bir duruma göre veznedarın izlemesi gereken prosedür ve tutması gereken defter türü değişmektedir. Diğer taraftan başka vergi dairelerinin mükelleflerinden de tahsilat yapılabilmektedir. Bu durumda muhasebe kayıt servisinde ödemenin ilgili vergi dairesinin hesabına aktarılması gerekmektedir.

- **Tahsildar ve icra memurlarının tahsilatını usulüne uygun olarak kabul etmek**

Tahsildar ve icra memurlarınca yapılan tahsilatların aynı gün bilgisayarda düzenlenecek bir bordro ile tahsilat makbuzlarının ikinci nüshası ile veznedara teslim

edilmesi gerekmektedir. Veznedar tarafından her bir bordro için memur bazında vergi dairesi alındısı düzenlenmektedir.

- **Veznece tahsil olunan paraları, belirlenen esaslara uygun olarak bankaya yatırmak**

Veznede tahsili yapılan nakdin aynı gün içinde T.C. Ziraat Bankası'na yatırılması gerekmektedir. Aynı gün paranın yatırılmaması durumunda paranın ortak korumaya alınması gerekmektedir.

- **Teminat olarak alınan veya haczedilen menkul değerler ile kıymetli evrakı veznede saklamak**

Mükellefler tarafından teminat olarak verilenler için "Menkul Kıymetler Alındısı", haczedilenler için bir tutanak düzenlenir.

- **Alındılarla ilgili kontrol, kayıt ve dağıtım işleri yapmak,**
- **Bu servise yapılması kararlaştırılan diğer işleri yapmak.**

2- Vezne Servisinin Sorunları

Vezne servisinde tespit edilen sorunlar ise kısaca şöyledir:

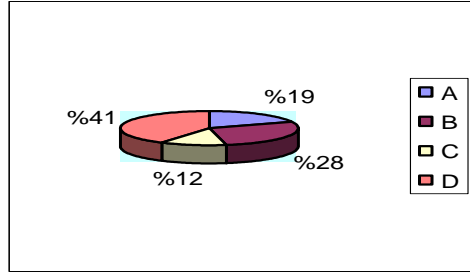
a- Mükelleflerin Vergi Ödemeye İlişkin Yükümlülüklerini Son Ödeme Gününe Bırakmaları Nedeniyle Yaşanan Aşırı Yoğunluk

Mükelleflerin %80'e yakın bir kısmının vergi ödemelerini son ödeme gününde veya bundan bir önceki günde yaptığı görülmektedir. Mükelleflerin büyük bir çoğunluğunun son ödeme gününde vergi dairesine gelmesi ya da muhasebecisinin veyahutta muhasebecisinin bir elemanını göndermesi nedeniyle vergi dairelerinde çok büyük yoğunluk yaşanmaktadır. Bu yoğunluk hem mükellefi hem de vergi dairesinde çalışan personeli etkilemektedir. Vergi dairesi veznesinin yanısıra bankalar aracılığı ile de vergi ödemek mümkün iken, mükelleflerin sayıca büyük bir çoğunluğu vergi dairesi veznesini tercih etmektedirler.

b- Mükelleflerin Büyük Bir Çoğunluğu Neden Vergi Dairesi Veznesinden Ödeme Yapıyor?

Maltepe Vergi Dairesi'nde 30 Haziran 2000 tarihinde ödeme yapan mükelleflere "Vergi ödemelerinizi neden vergi dairesi veznesinden yapıyorsunuz?" sorusunu içeren bir anket uygulandı. Anket uygulamasında

gözlemlenen husus şudur: Vergi dairesine mükelleflerden ziyade mükellefin muhasebecisinin kalfası ya da çırağı gelmektedir. Büyük bir çoğunlukla, gayrimenkul sermaye iradı, menkul sermaye iradı mükellefleri ile küçük esnaf olarak adlandıracağımız mükellefler vergi dairesi veznesinde ödeme yapmaktadırlar. Anket sonucu aşağıdaki gibidir.



A = Banka kayıtlarına güvenmiyorum. (%19)

B = Bankalar ile vergi dairesi arasındaki koordinasyona dolayısıyla vergi dairesine güvenmiyorum. (%28)

C = Bankalar ile çalışmıyorum. (%12)

D = Vergi dairesinde daha az bekliyorum (%41)

Vergi dairesine ve bankalara güvenmeyenlerin toplam oranı %47 olup oldukça yüksek bir orandır. Mükelleflerde eksik olduğu ortaya çıkan güveni temin etmek, bankalar ile vergi dairelerinin kısa vadede temel hedefi olmak durumundadır.

Mükelleflerin veya temsilcilerinin anket formunda görüşlerini yazmaları için açılan sütuna yazdıkları ise mükelleflerin niçin vergi dairesini tercih ettikleri konusundaki düşüncelerini daha net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu çerçevede anket formuna yazılan düşüncelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Ödemelerim hakkında bilgi edinmekte güçlük çektiğim için.
- Ödemelerin vergi dairesine kaydı sağlam olsun diye.
- Ödemeler doğru olsun diye.
- Çekle yaptığım ve sorun yaşamadığım için.
- Güvendiğimizden dolayı.
- Son iki yıldır daha az bekliyorum.
- Sadece koordinasyon bozukluğu olur endişesi ile vergi dairesini tercih ediyorum.
- Vergi dairelerine yatırıldığı zaman işlem sağlıklı ve sağlam oluyor. Olası bir banka işleminin yanlış yapılabilme olasılığı var.
- Kurumlararası koordinasyonsuzluk.
- Vergi dairelerinin semtlerde yaygınlaştırılması ve bilgisayar on-line ağına bir an önce tam kapasite ile geçilmesi.
- Bankalar son ödeme tarihi geçmiş borçlarımızı almıyor.
- Bankada para yatırma talebimiz kabul edilmedi. Bilgisayarın kabul etmediğini söylediler.
- Düşük meblağları bankalar almıyor.
- Vergi dairesi bir an önce bankacılık sistemi üzerinden tahsilat gerçekleştirmeye başlamalı.
- Aslında banka ile çalışıyorum. Tesadüfen bu taksidi buraya yatırıyorum.
- Çek olarak ödenen meblağların banka hesaplarından 1 gün sonra çekilmesi sebebiyle çekle vergi dairesine ödemeyi tercih etmekteyiz.
- Vergi dairesi kendi alanında uzman olduğu için herhangi bir problemde derhal başvurabilmek mümkün.
- Vergi ödemeleri ile ilgili problem çıkmaması için.
- Vergi dairelerine daha çok güvendiğim için.
- Bankaya yatırılan paralar vergi dairesine geç ulaşıp cezaya maruz kalıyoruz.
- Bankalardan bildirilen ödemelerin hesaba geç intikal etmesinden.
- Bankalarda ödemelerin vergi dairesi hesabına geçmemesi sebebiyle sorunlar yaşanıyor, vergi dairesinde bu tür sorunlar olmuyor.

Esas itibariyle vergi dairesi veznesinin tercih edilmesindeki temel nedenin, mükelleflerin banka kayıtları ile vergi dairesi kayıtları arasında yaşanabilecek bir uyumsuzluk sebebiyle ileride aynı konu ile tekrar uğraşma endişesinden kurtulmak olduğu görülmektedir. Bu konuda yaşanan çeşitli olumsuzluklar vatandaşın haklı olduğunu göstermektedir.

Bir diğ er neden de mükellefin beyanname verip tahakkuk fiş ini vergi dairesinden, ödeme iş lemini banka ş ubesinde yapması iki ayrı iş i gerektirdiğ inden her ikisini birden tek yerde tamamlama arzusu da vergi dairesi veznesinin tercihinde belirleyici etken konumundadır.

Öte yandan tipik bir doç u toplumu özelliğ ini gösteren, “yapılan iş lemin sonucunu somut olarak görme” eğ ilimi de vergi dairesi veznesinden ödeme yapılmasında rol oynamaktadır.

Vergi dairesi veznesi ile banka kayıtları arasındaki uyumsuzluk, bankalar tarafından yapılan tahsilatlara ilişkin tahsilat makbuzlarının yeniden vergi dairesi personeline kayıtlara intikal ettirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bir baş ka ifadeyle mükellef ödemeyi bir iş lemdede tamamlarken ödeme bir banka ş ubesinde bir de vergi dairesinde kayıtlara alınmaktadır. Vergilerin banka ş ubeleri aracılığ ıyla ödenmesi sadece mükellefe ödeme kolaylığ ı sağ lamış ancak vergi dairesine vezne önünde bekleyen insan sayısını azaltmak dışında hiçbir katkı sağ lamamıştır.

Banka ş ubelerinden gelen vergi tahsil alındıları ile ekstreler memurlarca kontrol edilmekte, rakamsal olarak sağ laması yapılmakta, vergi tahsil alındıları giriş leri yapılmak üzere veri hazırlama ve bilgisayar iş letmenlerine verilmektedir. Giriş i yapılan makbuzlar ilgili vergilendirme servisine gönderilmekte ve bu servisteki değ erlendirme masası personeline makbuzlar mükelleflerin dosyalarına takılmaktadır.¹⁰¹

Bankaların manyetik ortamda ödemeleri aktarmaları ve bunun otomatik olarak mükellef kayıtlarına aktarılması ilk olarak geç tiğ imiz aylarda T. İş Bankası ile baş lamıştır. Oysa bankalar ile sözleş me yapılırken bu durum dikkate alınmış olsa idi hem vergi dairelerinin iş yükü hafiflemiş hem de mükelleflerin banka ödemelerinin vergi dairesi kayıtlarına yanlış aktarılması konusundaki güvensizliğ i de önlenmiş olurdu. (Örneğ in yıllardır bankalar aracılığ ıyla prim tahsilatı yapan Sosyal Sigortalar Kurumu ödeme bilgilerini manyetik ortamda almakta ve kayıtlarına bu şekilde intikal ettirmektedir.)

¹⁰¹ Banka ş ubelerinden gelen makbuzlarla ilgili personel sayısı hakkında bir örnek vermek gerekirse Maltepe Vergi Dairesi'nde 1 ş ef ve 5 memurdan oluş an muhasebe kayıt servisinin 2 personeli bu iş le görevlendirilmiştir.

Anket formunda mükelleflerin verdikleri bilgileri içeren kısımda yer alan, bankadan yapılan ödemelerin vergi dairesi kayıtlarına geç intikal etmesi de vergi dairelerinde yaşanan bir başka sorundur. Bilhassa T.C. Ziraat Bankası aracılığıyla yapılan tahsilatların vergi dairelerine çok geç ulaşması mükellefler ile vergi daireleri arasında istenmeyen olayların yaşanmasına neden olmaktadır. Esas itibarıyla bankalar ile yapılan sözleşmelere bankaların ne derece uydularının çok yakından takip edilmesi ve sözleşme hükümlerini zamanında ve doğru olarak yerine getirmeyen bankaların sözleşmelerinin, vergi dairesine olan güveni arttırmak amacıyla anında feshedilmesi söz konusu olmalıdır.

c- Mükelleflerin Ödeme Konusundaki Eğilimlerinin Rakamsal Tespiti

Vezne yaşanan bu kadar sorun karşısında vergi tahsilatında veznelerin payı ne kadardır? Mükelleflerin ne kadarlık kısmı ödemelerini vergi dairesi veznesinde yapmaktadır? Vergi dairesi veznesinde yapılan bu tahsilatın toplam tahsilat içindeki payı nedir? Bu soruların cevabını bulabilmek için Ankara il merkezindeki 6 vergi dairesinde 1/1/2000-30/06/2000 tarihleri arasında yapılan tahsilatın türü ve tutarlarına ilişkin olarak tablo aşağıdaki gibidir :

Tahsilatın Türü	BAŞKENT VERGİ DAİRESİ				ÇANKAYA VERGİ DAİRESİ			
	Alındı Adedi	Oran	Tutarı (Bin TL)	Oran	Alındı Adedi	Oran	Tutarı (Bin TL)	Oran
TOPLAM TAHSİLAT	81.008	1,00	126.449.422.171	1,00	308.546	1,00	86.845.730.110	1,00
Banka Aracılığı İle Yapılan Tahsilat	35.679	0,44	44.079.092.200	0,35	147.399	0,48	45.021.153.060	0,52
Başka Saymanlık Tarafından	780	0,01	28.282.220.047	0,22	650	0,00	560.974.170	0,01
Mahsuben Yapılan	352	0,00	26.527.719.199	0,21	3.050	0,01	1.142.142.160	0,01
Nakit Yapılan Ödeme	42.390	0,52	2.409.560.822	0,02	152.213	0,49	22.956.616.250	0,26
Çek İle Yapılan Ödeme	1.108	0,01	25.008.352.675	0,20	430	0,00	15.880.594.410	0,18
Tahsildar-İcra Memuru Tarafından Yapılan	582	0,01	68.121.790	0,00	4.054	0,01	727.038.910	0,01
Başka Saymanlık Adına Yapılan	117	0,00	74.355.438	0,00	750	0,00	557.211.150	0,01

Tahsilatın Türü	DİKİMEVİ VERGİ DAİRESİ				MALTEPE VERGİ DAİRESİ			
	Alındı Adedi	Oran	Tutarı (Bin TL)	Oran	Alındı Adedi	Oran	Tutarı (Bin TL)	Oran
TOPLAM TAHSİLAT	85.115	1,05	10.118.696.328	0,08	148.078	0,48	353.734.183.810	4,07

Banka Aracılığı İle Yapılan Tahsilat	24.867	0,31	5.891.132.460	0,05	38.672	0,13	190.957.250.390	2,20
Başka Saymanlık Tarafından	219	0,00	129.660.160	0,00	751	0,00	40.002.448.110	0,46
Mahsuben Yapılan	1.368	0,02	85.059.934	0,00	1.056	0,00	23.402.679.436	0,27
Nakit Yapılan Ödeme	52.539	0,65	1.421.376.090	0,01	103.412	0,34	4.225.499.582	0,05
Çek İle Yapılan Ödeme	377	0,00	2.400.700.742	0,02	2.422	0,01	77.388.572.848	0,89
Tahsildar-İcra Memuru Tarafından Yapılan	5.430	0,07	172.062.992	0,00	882	0,00	213.051.084	0,00
Başka Saymanlık Adına Yapılan	315	0,00	18.703.950	0,00	883	0,00	17.544.682.360	0,20

Tahsilatın Türü	Y.MAHALLE VERGİ DAİRESİ				Y.BEYAZIT VERGİ DAİRESİ			
	Alındı Adedi	Oran	Tutarı (Bin TL)	Oran	Alındı Adedi	Oran	Tutarı (Bin TL)	Oran
TOPLAM TAHSİLAT	103.643	1,28	16.372.227.009	0,13	134.116	0,43	10.679.775.823	0,12
Banka Aracılığı İle Yapılan Tahsilat	27.097	0,33	7.084.076.296	0,06	49.558	0,16	5.176.910.133	0,06
Başka Saymanlık Tarafından	808	0,01	3.724.782.347	0,03	778	0,00	38.704.421	0,00
Mahsuben Yapılan	780	0,01	585.231.607	0,00	896	0,00	156.852.902	0,00
Nakit Yapılan Ödeme	71.305	0,88	3.560.123.862	0,03	77.324	0,25	4.012.485.825	0,05
Çek İle Yapılan Ödeme	332	0,00	1.299.194.271	0,01	305	0,00	1.030.733.365	0,01
Tahsildar-İcra Memuru Tarafından Yapılan	3.157	0,04	111.550.987	0,00	5.117	0,02	242.489.677	0,00
Başka Saymanlık Adına Yapılan	164	0,00	7.267.639	0,00	138	0,00	21.599.500	0,00

Farklı bölgelerde yer alan 6 ayı vergi dairesi mükelleflerinin ödemeye ilişkin rakamlarını tek bir tablo altında topladığımızda aşağıdaki gibi bir sonuçla karşılaşmaktayız:

GENEL TABLO				
	Alındı Adedi	Oran	Tutarı (Bin TL)	Oran
TOPLAM TAHSİLAT	860.506	1,00	604.200.035.251	1,00
Banka Aracılığı İle Yapılan Tahsilat	323.272	0,38	298.209.614.539	0,49
Başka Saymanlık Tarafından	3.986	0,00	72.738.789.255	0,12
Mahsuben Yapılan	7.502	0,01	51.899.685.238	0,09
Nakit Yapılan Ödeme	499.183	0,58	38.585.662.431	0,06

Çek İle Yapılan Ödeme	4.974	0,01	123.008.148.311	0,20
Tahsildar-İcra Memuru Tarafından Yapılan	19.222	0,02	1.534.315.440	0,00
Başka Saymanlık Adına Yapılan	2.367	0,00	18.223.820.037	0,03

Tabloya bakıldığında mükelleflerin sayıca çoğunluğunun vergi dairesi veznesinden ödemede bulunduğu ancak ödenen tutarların ise toplam tahsilat içinde bu oranda yer almadığını görmekteyiz. Bir başka ifadeyle mükelleflerin çoğunluğu vergi dairesine gelmekte, ancak bu mükellefler az miktarda vergi ödeyen mükelleflerdir.

Tablodan yapılan bir başka tespit de merkezi yerlerdeki vergi dairesi mükelleflerinin banka aracılığı ile, kentin merkeze göre daha az gelişmiş semtlerindeki mükelleflerin ise vergi dairesi veznesine ödemede bulduklarıdır. Esas itibariyle bu iki tespitimiz büyük mükelleflerin kent merkezinde küçük ve orta ölçekli mükelleflerin kent merkezinden vergi dairelerinde bulunduğu gerçeği ile de uyusmaktadır.

d- Vergi Tahsilatına İlişkin Bir Öneri: Zamanında Yapılan Ödemelerin Vergi Dairesi Veznesi Yerine Sadece Bankalar ve Özel Finans Kurumlarınca Yapılması

Yukarıda yer alan tablodan yeniden yapılanma çerçevesinde şu sonuç çıkmaktadır: Zamanında yapılan vergi ödemelerinde vergi dairesi veznesini kaldırarak tamamen bankaları ve özel finans kuruluşlarını bu konuda yetkilendirmek hem mükellef hem de vergi dairesi açısından büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

Diğer taraftan güvenlik açısından da banka şubelerinin yetkili kılınması bugün vergi dairelerinde yaşanan ve personelin sıkıntılı anlar geçirmesine neden olan bir başka durumun da ortadan kalkmasını sağlamış olacaktır. Bu durum; son ödeme günlerinde, vezne servisinin en son mükellef ödemesini yapana kadar açık tutulması nedeniyle vezne biriken paraların T.C. Ziraat Bankası şubelerinin saat 16:30'dan sonra para kabul etmemeleri nedeniyle vergi dairesinde ortak korumaya alınmasıdır.

Bakanlığımız ile T.C. Ziraat Bankası arasında bu konuda bir mutabakat sağlanamamış olması vergi dairesinde konu ile ilgili olan kişilerin sıkıntılı anlar

yaşamasına neden olmaktadır. Vadesinde yapılan ödemelerin banka ve özel finans kuruluşlarına devredilmesi bu güvenlik sorununun da çözülmesini sağlayacaktır.

e- Vezne Uygulamasında VEDOP Yeterince Kullanılmakta mıdır?

Bugün için VEDOP'un vezne servisindeki uygulaması alındı makbuzunun düzenlenmesinde tahakkuk fişi üzerindeki barkotların optik okuyucu yardımıyla okunması ve alındı makbuzunun kendiliğinden bastırılması şeklinde olmaktadır.

Vezne uygulamasına bakıldığında pek çok belgenin hâlâ elle tutulduğunu görmekteyiz. Bilgisayar ortamında sadece veznede yapılan nakit tahsilatı için vergi dairesi alındısı düzenlenebilmektedir. Bu bağlamda veznede elle tutulan belgeler ve defterler aşağıdaki gibidir:

TESLİMAT MÜZEKKERESİ (Ör.490/4-11/1995-2000Bİ.) : Günlük çek tahsilatının T.C. Merkez Bankası'na gönderilmesi için.
MENKUL KIYMETLER ALINDISI (D.M.Y. Örnek No:8) : Teminat mektubu teslimi için.
TESLİMAT MÜZEKKERESİ (D.M.Y. Örnek No:8) : Günlük nakit tahsilatının T.C. Ziraat Bankası'na gönderilmesi için.
VERGİ DAİRESİ ALINDISI (D.M.Y. Örnek No:7/B) : İcra memuru ve tahsildarların günlük tahsilatının vezneye teslimi için.
KASA DEFTERİ

VEDOP'la ilgili düzenlemeler yapılırken yukarıda yer alan belgelerin de bilgisayar ortamında düzenlenmesinin sağlanması vezneye ilişkin işlemlerin hem daha sağlıklı yapılmasını hem de daha kısa sürede sonuçlandırılmasını sağlayacaktır.

2- Muhasebe Kayıt Servisi

• Görev Tanımı

1994 tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin 11. maddesinde muhasebe kayıt servisinin görevleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

- Devlet Muhasebesi Yönetmeliği ile Devlet Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen iş ve işlemleri yapmak,
- Düzeltilme ve terkin yolu ile ret veya iadesine karar verilen paraların hak sahiplerine nakden veya mahsuben ödenmesine ilişkin işlemleri yapmak,
- Bu serviste yapılması kararlaştırılan diğer işlemleri yapmak.

Bu serviste yapılan muhasebe kayıtları, vergi dairesi işlemlerinin yevmiye ve gelir hesapları yardımcı defterleri ile diğer yardımcı defterlerde gösterilmesine

yöneliktir. Bu kayıtlar, “Saymanlık İşlem Fişi” ve “Tahakkuk Müzekkeresi ve Verile Emri” üzerinde gösterilir.

a- Muhasebe Kayıt Servisinde Yapılan İşlemler ve Tamamlanma Süreleri

- **Günlük Tahsilat Bordrolarının Muhasebeleştirilmesi**

Bu işlem, bordroların alınmasının ardından takipsiz, takipli, tecilli olarak ayırım yapılması ve vergi türleri itibariyle günlük tahsilatın sağlanmasının yapılması ve evraklarının ayrılması şeklinde tamamlanmaktadır. Bu işlemler normalde 30 dakika, yoğun günlerde 1,5-2 saat sürmektedir.

- **Saymanlık İşlem Fişi (SİF) Düzenlemek**

Yardımcı hesabı olmayan SİF (1. nüsha yazdırılması dahil 45 saniye, 2. nüsha 15 saniye) toplam 1 dakika zaman almaktadır. Yardımcı hesap detay bilgileri olması durumunda 2. SİF için 1,5 dakika, 2. nüsha SİF için 15 saniyede işlem tamamlanmaktadır.

Her ayın 20’sinde başka saymanlıklar adına tahsilat fazla olduğu için (Örneğin Maltepe Vergi Dairesi’nde 100’ün üzerinde, diğer vergi daireleri için vergi daireleri tahsilatın türü tablosuna bakınız) muhasebeleştirilmesi duruma göre 1 ila 15 gün arasında değişmektedir. Çünkü her işlem için 4 nüsha SİF, mükellef bilgileri ile arka sayfaları da yazıldığından her SİF yazıcıya 8 kez takılıp çıkarılmaktadır. Sonuçta bir saymanlığın SİF’i 2 dakika sürede tamamlanmaktadır.

- **Tahakkuk Müzekkeresi ve Verile Emri**

- **Tahakkuk Müzekkeresi Düzenleme**

Düzeltilme fişinin muhasebe kayıt servisine intikal etmesinden sonra fişi ve eklerinin gereken kontrolü yapılmakta ardından bilgisayarda tahakkuk müzekkeresi düzenlenmektedir. Bu işlem, yazdırılması dahil yaklaşık 1 dakikayı almaktadır. Belge karbonlu olduğu için tek nüshada işlem tamamlanmaktadır.

- **Tahakkuk Müzekkeresi Onaylama**

Geçici numara ile düzenlenen tahakkuk müzekkeresi vergi dairesi içinde tahakkuk memurluğu imzası ve üst yazısı ile imzasının tamamlanması yaklaşık 1 ila 5 gün arasında bir süre alabilmektedir. Daha sonra bu yazı onay için Defterdarlığa

gönderilmektedir. Defterdarlık Vasıtalı veya Vasıtasız Vergiler Gelir Müdürlükleri'ne gönderilen bu belgelerin vergi dairesine geri dönüş süresi minimum 20 gün ile maksimum 3 ay arasında değişmektedir.

Belgeler onaydan döndükten sonra yevmiye kaydı yapılarak emanete alınması için tahakkuk müzekkeresi onaylama işlemi yapılmakta ve bu işlem bilgisayarda 30 saniye sürmektedir.

- **Mahsup Alındısı Düzenlemek**

Mükellefin emanete alınan parasının emanet defteri alacak no.sunun bilgisayarda bulunup ilgili dönem bilgileri de yazılarak mahsup alındısının kesilmesi 1,5-2 dakika arasında tamamlanmaktadır. Mahsup alındısı karbonlu olduğundan bir defada işlem tamamlanmış olmaktadır.

Bir mahsubun SİF'ni kesmek ise, yardımcı hesap olduğu için, 1,5-2 dakikada tamamlanmaktadır. Ancak mahsup birden fazla ise, vergiler gruplandırılıp elle hesaplanarak mahsuplarının toplam ile uygunluğunun sağlanması için ayrıca 10-30 dakika gerekmektedir.

a- Muhasebe Kayıt Servisinde Yapılan İşlemlerin Hızlandırılması İçin Yapılabilecek Değişiklikler

i- Muhasebe Kayıt Servisinde Mükellefe Yönelik İş Tamamlanma Sürelerinin Olmaması

Muhasebe kayıt servisinde yapılan işlemlerin bir kısmı Devlet Muhasebesi Yönetmeliği ile Devlet Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen sürelerde yapılmak zorunda olduğundan işlerin belirtilen sürede bitirildiğini söylemek mümkündür. Ancak şunu da belirtelim ki zamanında biten işler Devlet'i ilgilendiren işlerdir. Mükellefi ilgilendiren işlerde zamanında bitirme gibi bir olgudan daha doğrusu bu konuda bir standarttan bahsetmek mümkün değildir.

Diğer işlemlerde olduğu gibi muhasebe kayıt işlemlerinde de mükellefe sunulan hizmetlere yönelik standart belirlenmesi gerekmektedir.

ii- Mükellefin Vergi Dairesinden Olan Alacağının Ödenmesinde Faiz Uygulaması

4369 sayılı Kanun'la mükelleflere tanınan (V.U.K. Md.112/4) fazla ve yersiz olarak tahsil edilen veya vergi kanunları uyarınca iadesi gereken vergilerin, ilgili

mevzuatı gereğince mükellef tarafından tamamlanması gereken bilgi ve belgelerin tamamlandığı tarihi takip eden üç ay içinde iade edilmemesi halinde, bu tutarlara üç aylık sürenin sonundan itibaren düzeltme fişinin mükellefe tebliğ edildiği tarihe kadar geçen süre için 6183 sayılı Kanuna göre belirlenen tecil faizi oranında faiz hesaplanacağı şeklindeki düzenleme yetersizdir.

Öncelikle faiz oranı olarak gecikme faizi oranı yerinde daha düşük oran olan tecil faizi oranının alınması, ardından İdareye 3 aylık süre tanınması ve bu sürede de faizin işlememesi mükellef aleyhine olan bir durumdur. Esas itibarıyla böyle bir düzenlemenin adil bir şekilde olabilmesi için fazla veya yersiz ödemenin yapıldığı tarihten ya da iade konusu işlemin yapıldığı tarihten itibaren gecikme faizi oranının uygulanması şeklinde bir düzenleme vatandaş odaklı bir anlayışın ürünü olacaktır.

iii- Muhasebe Kayıt Servisinde Bilgisayarın Etkin Bir Şekilde Kullanılması

Muhasebe kayıt servisi ile ilgili diğer bir sorun düzenlenen belgelerin bir defa da yazıcıdan çıktısının alınamaması ve bu nedenle de uğranılan zaman kaybıdır. Bu şekilde zaman kaybına yol açan durumlar aşağıdaki gibidir:

- Tahakkuk müzekerelerinde yazı ile yazılan para tutarı kısmının bilgisayardan yazdırılamaması daha sonra daktilo ile ilgili kısmın yeniden yazılması,
- SİF ve mahsup alındılarının düzenlenişi sırasında tarih, düzenleyen, memur, tahakkuk memuru ve sayman adının bilgisayardan yazdırılamaması bu kısımların daha sonra elle doldurulması,
- SİF'lerinin karbonlu olmaması nedeniyle 4 nüshanın tek tek yazıcıdan bastırılması.

iv- Belgelere Eklenen Fotokopiler

Muhasebe kayıt servisinde kırtasiyeciliğe yol açan bir durum da her bir belgeye eklenen onlarca fotokopidir. Örneğin tahakkuk müzekeresinin arka sayfasında yer alan "Tahsilat ve Borç Tablosu"nun doldurulması, tahsilata ait makbuz fotokopilerinin ve tahakkuk tahsilat dökümlerinin istenmesi aslında aynı hususa ilişkin üç ayrı çalışmanın yapılması anlamını taşımaktadır. Oysa ki bunlardan herhangi biri durumu izah ve ispat için yeterlidir. Bu belgelerin istenmesi ve eksik

olması durumunda ise belgelerin tamamlanması için vergi dairesine geri gönderilmesi hem vergi dairesi hem de mükellef açısından zaman ve iş kaybına neden olmaktadır. Bu ve buna benzer durumların incelenerek tespit edilmesi ve vergi dairesinin bir servisinde yer alan bir evrakın bir başka servis tarafından mükelleften yeniden istenmesini önleyecek, kısaca kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi ortadan kaldıracak yönde çalışmalara hız verilmesi gerekmektedir.

v- Sekiz Tür Belgenin Aynı Anda 4 Kuruma Gönderilmesi

Her ay sonunda Muhasebat Genel Müdürlüğü'ne, Gelirler Genel Müdürlüğü'ne, Bütçe Dairesi Başkanlığı'na ve Sayıştay Başkanlığına gönderilen aynı türdeki cetvel, belge ve defterlerin çokluğu da kırtasiyeciliği arttıran bir başka unsurdur. Aşağıdaki tablo incelendiğinde sekiz tür belgenin aynı anda dört kuruma birden gönderildiği görülecektir. Adı geçen kurum yetkililerinin biraraya gelerek istenen belgeler hususunu gözden geçirmeleri ve Maliye Bakanlığı içindeki belge sirkülasyonunun manyetik ortamda sağlanması hem vergi dairesinde hem de Muhasebat ve Gelirler Genel Müdürlüklerinde kağıt dağlarının oluşmasını önleyecektir.

Diğer taraftan vergi dairelerinin muhasebe işlemlerinin birbirine bağlı (online) tam otomasyonla çalıştırılması ve işlemlerin bu çerçevede gerçekleştirilmesi durumunda pek çok işlemin kısa sürede yapılması sağlanacaktır.

Muhasebe Kayıt Servisince Ay Sonlarında Düzenlenen Defter, Cetvel ve Belgeler

MUHASEBAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE GÖNDERİLENLER	GELİRLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE GÖNDERİLENLER	BÜTÇE DAİRESİ BAŞKANLIĞI'NA GÖNDERİLENLER	SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI'NA GÖNDERİLENLER
Aylık Mizan Cetveli	Aylık Mizan Cetveli		Aylık Mizan Cetveli
Bütçe Gelirleri Yardımcı Hesaplar Cetveli	Bütçe Gelirleri Yardımcı Hesaplar Cetveli		Bütçe Gelirleri Yardımcı Hesaplar Cetveli
Bütçe Giderleri ve Ödeme Emirleri Cetveli		Bütçe Giderleri ve Ödeme Emirleri Cetveli	Bütçe Giderleri ve Ödeme Emirleri Cetveli
Bütçe Giderleri ve Ödeme Emirleri İcmal Cetveli			Bütçe Giderleri ve Ödeme Emirleri İcmal Cetveli
Emanetler Cetveli			Emanetler Cetveli
Saymanlıklar Arası İşlemler Hesabı Yevmiye Defteri			Saymanlıklar Arası İşlemler Hesabı Yevmiye Defteri
Özel Tahakkuklar Yardımcı Hesaplar Cetveli	Özel Tahakkuklar Yardımcı Hesaplar Cetveli		Özel Tahakkuklar Yardımcı Hesaplar Cetveli
Gelir Vergisi Tevkifat Cetveli	Gelir Vergisi Tevkifat Cetveli		Gelir Vergisi Tevkifat Cetveli
Saymanlık İşlem Fişleri (Saymanlıklar Arası)			

İşlemler Hesabı ile ilgili olarak)			
			Yevmiye Defteri
	84 Kalem Tel Bilgisi		
			Aylık Hesap Belgeleri

vi- Düzeltme Yetkisinin Defterdarlığa Kadar Uzanması

Son olarak değineceğimiz bir başka sorun da VEDOP uygulaması ile birlikte düzeltme fişlerinin tamamının onay için Defterdarlığa gönderilmesinden kaynaklanan zaman ve emek kaybıdır. Oysa ki, VEDOP öncesi otomasyon sisteminde reddiyat gerektirmeyen düzeltme fişleri onaya gönderilmeksizin hatalar hesaben giderilmekte idi. Düzenlemenin yine bu yönde yapılması ve belli tutarın üzerindeki işlemlerin Defterdarlığın onayına gönderilmesi hem mükellef hem de vergi dairesi açısından büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

K- İHTİLAFLI İŞLER SERVİSİ

1951 tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde "İtirazlı İşler Servisi" adı altında kurulan bu servis 1975'ten itibaren vergilendirme bölümü içinde bir servis olarak faaliyet göstermiştir.

Halen yürürlükte olan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinde bu servisin görevleri şu şekilde sayılmıştır:

- a) Mükelleflerce vergi, resim, harç ve cezalar ile diğer alacaklara ilişkin işlemlere karşı açılan davalarla ilgili olarak dava dosyasını oluşturmak, vergi dairesi savunmasını hazırlamak ve ilgili yargı mercilerine göndermek,
- b) Gerektiğinde vergi mahkemesi kararlarına karşı, süresinde bölge idare mahkemeleri nezdinde temyizen dava açmak, tashihi karar talebinde bulunmak,
- c) Bu servisçe yapılması kararlaştırılan diğer işlemleri yapmak.

Muhakemat Müdürlüğü ile yapılan protokole bağlı olarak, Başkanlık şeklinde örgütlenen vergi dairelerinde hazine avukatları ihtilafli işler konusunda ilgilenmektedir. Diğer vergi dairelerinde ise herhangi bir hukuk eğitimi olmayan personel tarafından bu servisin işleri yürütülmektedir.

Bu servisin yapmış olduğu işlemler sonunda vergi dairesi işlemlerinin hukuka uygun olup olmadığı yargısal yolla kontrol edilmiş olmaktadır. Bu bağlamda yapılan idari işlemlerin ne kadarının yargıya intikal ettiği, bu işlemlerin nelerden oluştuğu ve

bu konuda yargı organlarının vermiş olduğu kararlar, hem bu servisin hem de vergi dairelerinin performansının ölçülmesinde bize fikir verecektir.

1- İhtilaflı İşler Servisinde Yapılan İşlemler

İhtilaflı işler servisinde yapılan işlemleri 4 ana başlık altında toplamak mümkündür:

- 1- Dava dilekçelerinin alınması üzerine yapılacak işlemler,
- 2- Dava ve işlem dosyalarının hazırlanması,
- 3- Dava konusu edilecek takdir komisyonu kararlarının alınması üzerine yapılacak işlemler,
- 4- Vergi mahkemesi, Bölge İdare Mahkemesi ve Danıştay nezdinde açılacak davalar ile ilgili işlemler.

Vergi mahkemesinden posta yolu ile gelen dava dilekçeleri, vergi dairesi müdürü tarafından ihtilaflı işler servisine havale edilir. Yazışma servisinde giriş kaydı yapılan evraklar ihtilaflı işler servis şefine zimmetle verilir.

Dava dilekçesi üzerinde inceleme yapılarak, gerekli evrak ilgili servisten yazı ile istenir. Gelen belgeler çerçevesinde hazırlanan savunma yazısı memur, şef, müdür yardımcısı ve müdür tarafından imzalanarak, Vergi Mahkemesine gönderilmek üzere yazışma servisine verilir. Yazışma servisinde giden evrak numarası verilen belgeler kurye ile ilgili mahkemeye iletilir.

2- Vergisel Bir Uyuşmazlığın Vergi Dairesindeki Aşamaları

Vergi konusunda ortaya çıkan bir uyuşmazlığın çözümü amacıyla tüm yargı yollarının tüketilmesi halinde hangi aşamaların takip edildiği konusunda Maltepe Vergi Dairesi'nde yaptığımız somut bir tespit aşağıdaki gibidir:

1	14.11.1995	Dava dilekçesinin vergi dairesine gelmesi
2	16.11.1995	İlgili vergilendirme servisinde evrakın istenmesi
3	12.12.1995	Savunmanın mahkemeye gönderilmesi
4	2.4.1996	Duruşmalı dava olduğu için dosyanın bir örneğinin Muhakemat Müdürlüğü'ne gönderilmesi
5	2.5.1996	Duruşmalı olarak davanın görülmesi
6	19.9.1996	Vergi mahkemesi kararının kısmen idare aleyhine sonuçlanması
7	17.10.1996	Kararın vergi dairesine gelmesi
8	30.10.1996	İhtilaflı işler servisinde vergi mahkemesi kararına göre

		ikinci ihbarnameyi düzenlemesi için ilgili servise göndermesi
9	11.11.1996	Danıştay'da temyiz için Defterdarlıktan muvafakat istenmesi
10	13.11.1996	Defterdarlıktan temyiz için onay alınması
11	18.11.1996	Danıştay'a temyiz başvurusunun yapılması
12	27.11.1996	İkinci ihbarnamenin mükellefe tebliği
13	9.12.1996	Mükellefin temyiz dilekçesinin servise gelmesi (Duruma göre cevap verilebiliyor)
14	15.12.1996	Avukatlık ücreti nedeniyle Muhakemat Müdürlüğü'ne mahkeme kararının bildirilmesi
15	26.12.1996	İlgili servise mahkeme kararı çerçevesinde tasdik olunan ve kaldırılan vergi ve cezaların bildirilmesi
16	13.2.1998	Danıştay'ın mükellef lehine kararı bozması
17	13.5.1998	Danıştay kararının servise gelmesi
18	20.5.1998	İlgili servise kararın bozulduğunun bildirilmesi
19	20.5.1998	Defterdarlık Vasıtasız Vergiler Gelir Müdürlüğü'ne Danıştay kararının 3 örneğinin gönderilmesi
20	13.10.1998	Vergi Mahkemesinin, Danıştay'ın bozma kararına direnmesi
21	6.1.1999	Vergi mahkemesinin direnme kararının ilgili servise bildirilmesi
22	11.2.1999	Mükellefin temyiz dilekçesinin ihtilaflı işler servisine gelmesi
23	22.2.1999	Temyiz dilekçesine cevap verilmesi
24	22.10.1999	Vergi Dava Daireleri Genel Kurulu'nda davanın idare aleyhine sonuçlanması
25	23.12.1999	Vergi Dava Daireleri Genel Kurulu kararının vergi dairesine gelmesi
26	25.1.2000	Vergi mahkemesinin Vergi Dava Daireleri Genel Kurulu kararına uyması
27	28.1.2000	İlgili servise Vergi Dava Daireleri Genel Kurulu kararının bildirilmesi
28	23.3.2000	Mahkemenin uyma kararının vergilendirme servisine bildirilmesi

Görüldüğü üzere bir uyuşmazlık yaklaşık 28 aşamanın sonunda karara bağlanmaktadır. Vergi dairesi açısından dava konusu işlemin parasal büyüklüğünün, işlemin açıkça hukuka uygun olup olmadığının uygulamada herhangi bir önemi olmadığını görmekteyiz. Bu durum ise uyuşmazlık konusu olaylara objektif ve de rasyonel bakılmadığını göstermektedir. İdare açısından, gerek parasal büyüklükler ve gerekse işlemin hukuka uygunluğu yargı yollarının tüketilmesinde belirleyici unsurlar olmalıdır.

3- Yargı Organlarının Kararlarına Göre Yapılması Gereken İşlemler

Uyuşmazlık konusunda yargı organlarının verdiği kararlar sonucunda ihtilaflı işler servisince yapılan işlemler ise aşağıdaki gibidir:

a- Vergi Mahkemesi Kararına Göre Yapılacak İşlemler

i- Kararın Vergi Dairesi Lehine Olması Durumu

Vergi Mahkemesi kararının vergi dairesi lehine olması durumunda 2. ihbarname düzenlenerek mükellefe tebliğ edilir. Mükellef tarhiyata dava açmış ise ikinci ihbarnamede vergi aslı, ceza, gecikme faizi ve yargı harcı yer alır.

Ödeme emrine veya tahakkuk işlemine dava açılmış ise ikinci ihbarnamede yalnız yargı karar harcı yer alır.

İlgili servise mahkeme kararının bir fotokopisi gönderilir.

Mükellefe ikinci ihbarname tebliğ edildikten sonra ilgili vergilendirme servisine bilgi verilerek, mahkeme kararına göre tahakkuk işlemi yapılması gerektiği bildirilir.

ii- Kararın Vergi Dairesi Aleyhine Olması Durumu

Uyuşmazlığın vergi dairesi aleyhine sonuçlanması üzerine temyiz dilekçesi projesi hazırlanıp ve uyuşmazlığa ilişkin evraklar da eklenerek, Defterdarlığın ilgili Gelir Müdürlüğü'nden Danıştay'da temyiz için muvafakat istenir.

Defterdarlık'a bağlı ilgili Gelir Müdürlüğü'nden muvafakat alınması üzerine, alınan muvafakatın bir örneği temyiz dilekçesine eklenerek Danıştay'a gönderilir.

Vergi Usul Kanunu'nun 377. maddesinin 4. fıkrasına göre vergi daireleri Bakanlığın onayını almadan vergi mahkemelerinin kararları aleyhine dava açamazlar. Aynı maddenin 5. fıkrasına göre ise Bakanlık bu yetkisini tespit edeceği hadlerle sınırlı olmak şartıyla defterdarlıklara devredebilmektedir. Çalışmamızın yapıldığı tarih itibarıyla 15 milyar TL ve üzerindeki ihtilaflar için Gelirler Genel Müdürlüğü'nden muvafakat alınması gerekmektedir.

V.U.K.'nin 377. maddesinde yer alan, Danıştay'a temyiz için muvafakat alınması durumu tamamen şekilsel ve bürokratik olmaktan öteye gitmeyen bir işlem halie gelmiştir. Gönderilen temyiz talepleri uygulamada herhangi bir incelemeye tabi tutulmaksızın muvafakat verilerek geri gönderilmektedir.

Ankara Defterdarlığı'na bağlı vergi dairelerinin uyuşmazlıklar konusunda defterdarlıktan istedikleri muvafakat talepleri ve bunların sonuçları aşağıdaki gibidir:

1998-1999 ve 2000 Yıllarında Ankara Defterdarlığı Gelir Müdürlüklerinden İstenen Temyiz Muvafakatlari								
YILLAR	Usul G.Md.		Vasıtalı V.G.Md.		Vasitasız V.G.Md.		Genel Sonuç	
	Verilen	Verilmeyen	Verilen	Verilmeyen	Verilen	Verilmeyen	Verilen %	Verilmeyen %
1998	554	3	614	1	710	12	0,99155227	0,00844773
1999	614	0	659	3	781	4	0,99660359	0,00339641
2000	475	0	323	1			0,998748436	0,001251564
TOPLAM	1643	3	1596	5	1491	16	0,99495162	0,00504838

Tablodan da görüldüğü üzere muvafakat taleplerinin % 99,5'i uygun görülmüştür. Uygulamanın gerçek boyutu irdelendiğinde ise vergi dairelerinin olayın niteliğini incelemeksizin ileride teftişe maruz kalma korkusuyla hukuka uygun olsun olmasın aleyhte çıkan bütün mahkeme kararlarını temyiz etme yoluna gittikleri görülmektedir. Gelir müdürlüklerinin ise “vergi dairesi temyiz için uygun görmüşse Müdürlüğümüzün yapacağı bir şey yoktur” görüşüyle muvafakat taleplerinin tamamına yakını kabul ettikleri görülmektedir. Hukuka uygun olmadığı açık olan konular bile teftiş ve zimmet korkusu nedeniyle tüm yargı yolları tükenene kadar vergi dairesince temyiz ya da itiraz konusu yapılmaktadır. Sonuçta ise hiç de rasyonel olmayan, tamamen bürokratik yapının ürünü olan bir durum karşımıza çıkmaktadır: **“Mükellefi ile sürekli uyuşmazlık içinde olan, hukuka uygun olmasa da yaptığı işlemde ısrar eden, bu nedenle hem kendi iş yükünü hem de yargının iş yükünü lüzumsuz yere arttıran bir vergi dairesi.”**

Bu konudaki çözüm önerimiz, V.U.K.'nın 377. maddesinde düzenlenen ve mahkeme kararları için Danıştay'a temyize gidilmesi konusunda muvafakat alınmasını zorunlu kılan düzenlemenin kaldırılmasıdır. Çünkü yapılan işlemin fonksiyonel hiç bir yanı bulunmamaktadır.

Öte yandan temyize veya itiraza gitme konusunda, yargı yollarının tamamının tüketilmesi anlayışından vazgeçilerek açıkça hukuka aykırı tesis edildiği ortada olan işlemler için hem yargının hem de vergi dairesinin lüzumsuz yere işgal edilmesi önlenmelidir. Şunu da unutmamak gerekir ki artan iş yükü vergi dairesinin asli işleri bırakıp tali işlerle zaman kaybetmesine neden olduğu gibi yargı organlarının da sayısı

binlerle ifade edilen açıkça hukuka aykırı işlemleri defalarca karara bağlaması nedeniyle, daha önemli uyuşmazlıklara gerekli zamanı ayırmaması gibi bir sonucun doğmasına neden olmaktadır.

iii- Kararın Kısmen Vergi Dairesi Lehine Olması Durumu

Vergi mahkemesi kararının kısmen vergi dairesi lehine olması durumunda, lehe çıkan miktar için ikinci ihbarname düzenlenir ve konu hakkında ilgili servise bilgi verilir. Aleyhte sonuçlanan kısmı Danıştay'da temyiz etmek için muvafakat alınmak üzere Defterdarlığa başvurulur.

b- Danıştay Kararları Üzerine Yapılacak İşlemler

i- Temyiz Talebi Vergi Dairesi'nce Yapılmışsa

a) Danıştayın, vergi dairesinin temyiz istemini reddederek mahkeme kararını onaması durumunda, ilgili servise ve Defterdarlığa karar örnekleri gönderilerek bilgi verilmektedir. Danıştayın ilgili dairesinin vermiş olduğu kararda, karar düzeltme nedenleri bulunması halinde vergi dairesince bu yola başvurulur.

İdari Yargılama Usulü Kanunu'nda düzenlenen karar düzeltme müessesesi olağanüstü kanun yollarındandır. Ancak uygulamada vergi dairelerinin bu yola yasanın öngördüğü şartların oluşup oluşmadığına bakmaksızın başvurdukları gözlemlenmektedir. Ankara Defterdarlığı'na bağlı vergi dairelerine yönelik yaptığımız çalışma çerçevesinde Danıştay 4. Dairesi'ne 1999 yılında karara bağlanan 1790 adet dosyanın 235 tanesi karar düzeltme başvurusunu içermektedir.

1999 yılında karar düzeltme başvurusu yapılan uyuşmazlıkların 234 adeti başvurunun reddi, 1 adeti ise başvurunun kabulü ile sonuçlanmıştır. Görüldüğü üzere Danıştay yapılan başvuruların tamamına yakını reddetmiş ve daha önce vermiş olduğu kararı hukuka uygun bulmuştur. Esas itibarıyla bu durum yargı kararları istatistiklerinde idare aleyhine sonuçlanan karar sayısının artması sonucunu da doğurmaktadır.

Karar düzeltme başvurusuna gitme nedenleri irdelendiğinde İdari Yargılama Usulü Kanunu'nda öngörülen şartlardan daha ziyade, teftişte "Bu konu hakkında, neden tüm yargı yolları tüketilmedi?" şeklindeki bir soruya maruz kalmamak için yapıldığı tespit edilmektedir. Bilimsellikten uzak bir yaklaşım nedeniyle hem yargı

organları hem de vergi dairesi lüzumsuz yere meşgul edilmiş olmakta emek, zaman ve para açısından çok büyük kaynak israfı meydana gelmektedir.

b) Vergi dairesinin temyiz talebinin Danıştay tarafından kabul edilmesi ve mahkeme kararının bozulması durumunda kararın fotokopileri ilgili servise ve Defterdarlığa bildirilir. Ardından vergi mahkemesinin bozma kararına istinaden vereceği yeni karar beklenir.

Her iki maddede de yer alan Danıştay tarafından verilen kararların fotokopilerinin Defterdarlığa gönderilmesi ve Defterdarlıklarca da kararın bir örneğinin Gelirler Genel Müdürlüğü'ne gönderilmesi fonksiyonel amaçlarla düşünülmüş bir uygulama olsa da günümüzde kırtasiyecilikten öteye gitmeyen bir işlem haline gelmiştir.

Danıştay kararlarından çekilen binlerce fotokopi Defterdarlıklarda ve Gelirler Genel Müdürlüğü'nde dosyalama işleminden başka bir işleme tabi tutulmamaktadır. Kararların incelenip uygulamanın buna göre yönlendirilmesi veya lüzumsuz uyuşmazlık yaratmamak için tedbir alınması gibi bir durum söz konusu değildir.

Bu konu hakkında bizzat yaşadığımız ve kamuoyuna mal olan bir olay, konu hakkındaki görüşümüzü teyit eder yöndedir. G.V.K.'nın 40/1 maddesinde yer alan götürü gider uygulamasına istinaden Maliye Bakanlığı'nca yayımlanan 194 seri nolu Gelir Vergisi Genel Tebliği'nin bir kısmının Danıştay 4. Dairesince 17.3.1999 tarih ve E:1998/594 K:1999/1152 ile iptal edildiğine ilişkin karar yetkili birimlerce dikkate alınmamış ve kamuoyuna bu konuda bilgi verilmemiştir.¹⁰² Konu hakkındaki makalemizin yayımlanmasından sonra yurdun değişik yörelerinden bizi arayan mükellefler ve müşavirler böyle bir kararın olup olmadığını, bu karara idarenin temyiz başvurusu yapıp yapmadığını sormuşlardır. Yaptığımız araştırmada idarenin bu karara istinaden temyiz isteminde de bulunmadığını tespit ettik. Dolayısıyla karar kesinleşmiş ve bazı mükellefler iptal edilen tebliğ konusunda İdarece bilgilendirilmedikleri için, tebliği uygulamak suretiyle vergi ziyana sebebiyet vermiş duruma düşmüşlerdir. Anlaşıldığı kadarıyla İdareye de bize yapılan başvurular gibi bir takım başvurular gelmiş olacak ki İdare, 15.6.2000 tarihinde yani kararın verildiği tarihten 15 ay sonra (yazımızın yayımlandığı tarihten ise 1,5 ay sonra) 233 seri no.lu

¹⁰² Bu konu hakkında tarafımızdan yazılan "İhraç Kaydıyla Mal Tesliminde Bulunan Mükelleflerde Götürü Gider Uygulamasında Yargı Kararıyla Değişen Durum" isimli makale **Vergi Dünyası** dergisinin Nisan 2000, sayısında, sayfa 62'de yayınlanmıştır.

Gelir Vergisi Genel Tebliği ile bu iptali kamuoyuna duyurarak gereken düzeltmeyi ve bilgilendirmeyi yapmıştır.

Bu olay da göstermektedir ki, Defterdarlıklara ve Gelirler Genel Müdürlüğü'ne gönderilen Danıştay kararlarının fotokopileri arşivleme dışında herhangi bir işleme tabi tutulmamaktadır. Bu durumda yapılması gereken, bu belgelerin uygulamaya yön veren ciddi belgeler olarak dikkate alınmasını sağlayacak tedbirleri almak ya da bu belgeleri istememek suretiyle kırtasiye israfına son vermek olmalıdır.

ii- Temyiz Talebi Mükellefçe Yapılmışsa

a) Mükellef tarafından yapılan temyiz talebi Danıştay tarafından reddedilmiş ve mahkeme kararı onanmış ise ilgili servise bilgi notu gönderilerek uyuşmazlık dosyası servise devredilir.

b) Mükellefin temyiz talebinin kabul edilmesi durumunda konu hakkında ilgili servise bilgi verilir ve karar düzeltme başvurusu için gerekli olan koşullar varsa bu yola başvurulur. Diğer taraftan bozma kararı üzerine vergi mahkemesince verilecek olan karar beklenir.

c- Dava Daireleri Genel Kurulu Kararları Uyarınca Yapılacak İşlemler

Dava Daireleri Genel Kurulunca verilen kararlar da tıpkı Danıştay'ın ilgili dairelerince verilen kararlar gibi işleme tabi tutulmaktadırlar.

d- Karar Düzeltme Kararlarına Karşı Yapılacak İşlemler

Vergi dairesine intikal eden karar düzeltme başvurularının bir örneği ilgili servise gönderilir ve buna göre işlem yapılır.

4- Vergi Uyuşmazlıklarının Vergi Dairesine Maliyeti

Yargı kararı sonunda tarhiyatın tamamen reddedilmesi halinde vergi idaresi tahsil edeceği vergi, ceza ve faizden mahrum kaldığı gibi yargı aşamalarının tamamlanması sırasında pek çok masrafa da katlanmaktadır. Doğrudan doğruya uyuşmazlık konusu rakama bağlı olmayan bu masraflar tek tek ele alındığında büyük bir rakam gibi teşkil etmese de topluca ve tüm vergi daireleri dikkate alındığında bu rakamın büyüklüğü ortaya çıkmaktadır.

Yapılan masrafın büyüklüğünün yanı sıra, çok düşük düzeydeki vergi ve de bilhassa cezalar için yapılan masraflar, bu tutarlar tahsil edilse dahi tamamen kaynak israfı anlamına gelmektedir.

Masrafın boyutlarının somut olarak tespiti için çalışmamızın yapıldığı dönem itibariyle vergi dairesinde bir uyuşmazlığın maliyetini oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir:

- **Başvuru harcı** : 2.080.000,-TL vergi mahkemesi, 4.240.000,-TL Danıştay
- **Posta gideri** : 15.000.000,-TL (Yürütmenin durdurulması istemli olması durumunda bu tutar artmaktadır. Dava sonunda artan kısım davacıya iade edilmektedir)
- **Avukatlık Ücreti** : Duruşmasız davalarda 36.000.000,-TL, duruşmalı olanlarda 55.000.000,-TL
- **Temyiz için posta ücreti:** 15.000.000,-TL olup dosyanın ağırlığına göre 25.000.000,-TL'na kadar çıkabilmektedir.
- **Bilirkişi ücreti** : Asgari 50.000.000,-TL olup işin mahiyetine göre değişmektedir.

Dikkat edilecek olursa maliyet rakamlarının belirlenmesinde personele ödenen ücret, kırtasiye masrafları, aydınlatma, ısınma masrafları vb. gibi unsurlar dikkate alınmamıştır. Bugün için her vergi dairesinde ihtilafli işler servisinde şef dahil 3-4 personelin çalıştığı dikkate alınır ise konunun rakamsal boyutunun biraz daha değişeceği açıktır.

Uyuşmazlık konusu yapılan bir usulsüzlük işlemi ile (rakamsal tutar olarak 30.000.000,-TL'na tekabül eden) bir vergi inceleme raporunun ya da tahakkuk fişinin vergi dairesine maliyeti aşağıdaki gibidir:

EN DÜŞÜK MALİYET		EN YÜKSEK MALİYET	
Başvuru Harcı	2.080.000	Başvuru Harcı	4.240.000
Tebliğat Posta Gideri	7.500.000	Posta Gideri	20.000.000
Avukatlık Ücreti	36.000.000	Avukatlık Ücreti	55.000.000
Temyiz Posta Ücreti	15.000.000	Temyiz Posta Ücreti	25.000.000
TOPLAM	60.580.000	Danıştay'da Duruşma Avukatlık Ücreti	125.000.000
		Bilirkişi Ücreti	50.000.000
		TOPLAM	279.240.000

Tablodan da görüldüğü üzere 30.000.000,-TL'lık bir uyuşmazlığın vergi dairesine maliyeti 60.580.000,-TL'dır. Olayın gelir ve gider boyutuna baktığımızda 2 kata varan bir farkın olduğunu görmekteyiz. Elbette ki vergi dairesinin suç unsuruna bağlı olarak kestiği bu cezalardan vazgeçmesi ya da cezaların en az yargılama maliyeti kadar olması gerektiğini ileri sürmek ilk planda akla gelse de bize göre her iki yolun da çözüm getireceğini düşünmemekteyiz.

Bizim görüşümüze göre kesilen usulsüzlük cezaları ve belli tutarın altındaki vergi ve cezalar için mutlak surette uzlaşma veya diğer idari çözüm yollarına başvurma hakkı tanınmalı ve bu uyuşmazlıklar için yargı yoluna gidilmesini önleyici tedbirler alınmalıdır. Vergi dairesi, hukuka aykırı olarak yapmış olduğu işlemler varsa bunlardan vazgeçmeli hem idare ve yargı hem de mükellefler zaman, emek ve para kaybından kurtarılmalıdır.

İ.Y.U.K.'nda ve Danıştay Kanunu'nda geçtiğimiz aylarda yapılan değişikliklerle özel usulsüzlük, iş yeri kapama cezaları ile parasal değeri 1 milyar TL'ni aşmayan uyuşmazlıkların tek hakimle karara bağlanması ve itirazının da Bölge İdare Mahkemesine yapılması esası getirilmiştir. Bu değişiklik Danıştay'ın iş yükünü hafifletecek ve uyuşmazlıkların yerel düzeyde çözümlenmesini sağlayacaktır. Geç kalınmış ancak yerinde olan değişiklik çerçevesinde, düşük tutarlı vergi ve cezalar için vergi dairesinin katlanmış olduğu maliyet kısmen azalacak olsa da vergi idaresi açısından önceki pragraftaki önerimizin uygulanmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağı kanısındayız.

5- Yargıya İntikal Eden Uyuşmazlıklar ve Bu Uyuşmazlıkların Sonuçlarının İrdelenmesi

Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi konulu çalışmamızda vergi dairelerinin yapmış oldukları işlemlerin hukuka uygunluğunun irdelenmesi gereksinimi çerçevesinde, Danıştay 4. Dairesinde 1999 yılında karara bağlanan Ankara Defterdarlığına bağlı vergi dairelerinin uyuşmazlıkları analize tabi tutulmuştur.

Danıştay 4. Dairesinin yıllık toplam iş yükü içinde Ankara iline ait uyuşmazlıklar, yaklaşık %25 oranında bir rakama tekabül etmektedir. Adı geçen dairenin yetkilileriyle yapmış olduğumuz görüşmede, Ankara ilini örnek olarak almamız durumunda, Türkiye geneli hakkında gerçeğe yakın bir sonuç elde

edebileceğimiz ifade edilmiştir. Araştırmamızda Türkiye genelinin alınmamasının temel nedeni, uyuşmazlıklara ilişkin analiz yapabilmek için vergi dairelerine geri dönülmesi gerektiğinden ve vergi dairelerinin bilgi işlem alt yapılarının istenen istatistikleri verme konusunda yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Kaldı ki, Ankara ilinin ülke geneli hakkında bilgi verecek durumda olması, çalışmamızın sağlığı açısından da tatmin edici olmuştur.

Araştırmamızın kapsamına, Danıştay 4. Dairesi'nde 1999 yılında karara bağlanan Ankara iline ait dosya sayısı 1.790'dır. Çalışmamızda sürekli olarak dile getirmeye çalıştığımız vergi dairelerindeki değişimin zorunluluğu daha başlangıçta kendisini göstermiştir. Karara bağlanan 1.790 adet dosyadan bir kısmı (108 adet) vergi dairelerindeki arşivlerin yetersizliği, sistemsizliği ve bu konuda etkin bir denetimin olmaması ve bilgisayar sisteminde yeterli takibin yapılamaması nedeniyle bulunamamıştır. Bu tespit dahi başlı başına, vergi dairesinin organizasyonu, iç yapılanması, iş standardı, bilgisayar sistemi, yönetim ve iç denetim konusundaki aksaklıkların ortaya konulması açısından yeterli bir veridir.

Çalışmamızda yargı kararlarının sadece sonuçları üzerinde durulmamıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamamızda **“Sonuçları Değiştirmeye Başlangıçları Değiştirerek Başlamak Gerekir”** ilkesinden hareket ettiğimizden, bu uyuşmazlıkların başlangıçlarını tespit etmenin sonuçları değiştirmenin temel hareket noktası olacağına inanmaktayız. Sonuçların objektif değerlendirmesini yaparken idare ile mükellef arasındaki uyuşmazlığın nedenlerinin yanı sıra boyutlarının da önemli olduğu açıktır. Aksi takdirde, “idare ile mükellefin sürekli sürtüşme halinde olduğu ve yargıda da idarenin bütün işlemlerinin iptal edildiği” şeklindeki mükellefleri uyuşmazlık yaratmaya iten ancak gerçek durumu yansıtmaktan uzak bir düşüncenin doğruluğunu araştırmaksızın kabullenmiş oluruz.

Gerçek durumun ise objektif bir şekilde araştırma yaparak ve bilimsel tarzda sorgulama yapmak suretiyle bulunacağına olan inancımız, bu çalışmada en temel hareket noktamız olmuştur.

Öncelikli olarak araştırdığımız konu, vergi dairelerinin yapmış oldukları işlemlerden ne kadarlık bir kısmının uyuşmazlık konusu yapıldığı, bu uyuşmazlıkların ne kadarlık bir kısmının idari ya da yargısal çözüm yollarıyla giderildiğidir. Bir başka ifadeyle vergi daireleri bir yıl içinde hangi oranda mükellefle ihtilafa düşmektedir? Bu

sorunun cevabını bilmemiz idare-mükellef ilişkilerinin ortaya konması açısından büyük önem arz etmektedir.

a- Vergi Daireleri Ne Kadar Uyuşmazlık Üretiyor?

Vergi borcu, özünde bir borç-alacak ilişkisi olması nedeniyle bu ilişkide çeşitli süreçlerde anlaşmazlık çıkması mümkündür. Bunlar, ek vergi yükü getiren yasaların Anayasa'ya aykırılığı ve vergi dairelerinin işlemlerinin yasaya aykırılığı olarak gruplandırılabilir.¹⁰³

Bir sonraki konu başlığı altında irdelediğimiz “**vergisel uyumsuzluklar nelerden kaynaklanıyor?**” şeklindeki sorunun cevabı uyumsuzlukların niteliği hakkında bize yeterli cevap vermektedir. Acaba ortaya çıkan bu uyumsuzlukların vergi dairelerinin iş hacmi içindeki payı nedir? Bir başka şekilde soracak olursak vergi daireleri parasal tutar olarak ne kadar uyumsuzluk üretiyor?

Bu sorunun cevabını bulmak üzere, Ankara Defterdarlığına bağlı 13 vergi dairesinin¹⁰⁴ 1/6/1999-31/5/2000 tarihleri¹⁰⁵ arasında yapmış olduğu işlem türleri itibariyle parasal tutarları dikkate aldığımızda aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır:

Tahakkuk İşlem Türü	Adet	Tutar (BİN TL)	Adet Olarak Oranı	Parasal Tutar Olarak Oranı
Beyanname Kabul	1.739.868	2.167.846.829.274	0,896	0,904
Kanuni Süresinde Ek Tahakkuk Fişi	5.423	44.488.663.163	0,003	0,019
Kanuni Süresinde Tahakkuk Fişi	7.238	5.225.060.169	0,004	0,002
Kanuni Süresinden Sonra Ek Tahakkuk Fişi	2.394	10.495.096.135	0,001	0,004
Kanuni Süresinden Sonra Tahakkuk Fişi	20.463	3.659.862.053	0,011	0,002
Pişmanlık Talepli Ek Tahakkuk Fişi	2.589	2.387.227.619	0,001	0,001
Pişmanlık Talepli Tahakkuk Fişi	10.466	1.120.787.769	0,005	0,000
Serbest Tahakkuk Fişi	16.342	149.808.232.733	0,008	0,062
VUK 376 Talep İhlali Üzerine Düzenlenen Tah.Fişi	3.786	22.994.950	0,002	0,000

¹⁰³ Nihal SABAN, “Türk Vergi Yargısı Sisteminin Etkinliği” Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı

¹⁰⁴ Muhammet Karagüzel, Maltepe, Çankaya, Kavaklıdere, Seymenler, Yahya Galip, Dışkapı, Yenimahalle, Hitit, Kızılbey, Sincan, Doğanbey ve Dikimevi vergi daireleri.

¹⁰⁵ Bu tarih aralığı, vergi dairelerinden doğru rakamları alabilmek için VEDOP kapsamına geçtikleri dönem dikkate alarak tespit edilmiştir.

İhbarname Üzerine VUK 376 Talepli Tah.Fişi	33.389	619.627.788	0,017	0,000
İhbarname Üzerine Tah.Fişi	100.136	13.567.199.481	0,052	0,006
TOPLAM	1.942.094	2.399.241.581.134	1,000	1,000
İhtilaf Konusu Yapılan İhbarname	2.094	7.986.849.534		
Uzlaşma Konusu Yapılan İhbarname	3.694	1.587.995.481		
Uzlaşılın İhbarname (Vergi dairesinde yapılan)	3.503	1.529.980.932	0,948	0,963
Uzlaşılamayan İhbarname (Vergi dairesinde yapılan)	191	58.014.549	0,052	0,037

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü üzere örnekleme yoluyla seçtiğimiz vergi dairelerinde, tarhiyatların **%90,4**'ünün mükelleflerce verilen beyannameler üzerinden yapıldığı, **%06**'sının ise ihbarname kuralına göre ikmalen, re'sen ya da idarece tarhiyatlardan oluştuğu görülmektedir.

Mükellefin beyanı haricinde yapılan bu ek tarhiyatların bir kısmının V.U.K.'nun 376. maddesi uyarınca cezalarda indirim müessesesinden yararlandığı, tarhiyat sonrası uzlaşma ile sonuçlandığı (Ankara, İstanbul ve İzmir'de belli bir rakama kadar vergi dairesi müdürlüklerinde büyük rakamlı tutarların ise Defterdarlıklarda ya da Merkezi Uzlaşma Komisyonu'nda) bir kısmının düzeltmeye konu edildiği bir kısmının da uyuşmazlık olarak yargıya intikal ettiği görülmektedir.

Parasal büyüklükler olarak baktığımızda vergi idaresince 13.567.199.481.000,-TL olarak yapılan ilave tarhiyatın 7.986.849.534.000,-TL'nin yani **%58,9**'unun ihtilaf konusu yapıldığı görülmektedir. Toplam tarhiyat içerisinde ilave tarhiyatların payı küçük olmasına karşın (**%06**) bu tutarın **%58,9**'ununun uyuşmazlık konusu yapılması bir miktar fazlalık içermektedir.

İhtilaf konusu yapılan tarhiyatların dönemi incelendiğinde vergi dairelerinin cari yıla ilişkin olarak çok fazla işlem yapmadıkları tespit edilmektedir. Yaptığımız çalışmada cari yıla ilişkin olarak düzenlenen ihbarnamelerin büyük bir çoğunluğunun özel usulsüzlük cezalarından oluştuğu tespit edilmiştir. Esas itibarıyla buradan ortaya çıkan sonuç vergi dairelerinin geçmiş yıllarla uğraştığı, cari yıla ilişkin olarak çok fazla bir şey yapamadığı, geçmiş yıllara ilişkin işlemlerin çoğunun da zamanaşımına uğramak üzere olan yıla ait olduğunu söylemek mümkündür.

Toplam tarhiyatlar içinde ihbarname esasına göre yapılan tarhiyatların oransal olarak azlığını denetim eksikliğine ve vergi dairesinde tarama kontrol faaliyetlerinin yetersizliğine bağlamak mümkündür.

Tüm bu rakamlardan hareketle şunu söylemek mümkündür:

“Vergi dairelerinde yerinde inceleme anlamına gelen tarama kontrol faaliyetlerinin nitelik ve nicelik olarak gözden geçirilmesi, dış denetim olan vergi incelemelerinin ise yaygınlığının artırılması ve bu alanda da hem nicel hem de nitel hedeflerin konulmasında büyük yarar vardır.

Öte yandan uyuşmazlıkların sayıca büyük çoğunluğunu teşkil eden küçük tutarlı uyuşmazlıkların idari aşamada çözümlenmesini zorunlu kılacak müesseseleri en kısa sürede hayata geçirmek gerekmektedir.”

b- Yargıya İntikal Eden Uyuşmazlıkların Nedenleri

Yaptığımız çalışma kapsamında, yargıya intikal eden uyuşmazlıkların hangi konulardan oluştuğu ve bunların toplam uyuşmazlıklar içindeki payı (adet olarak) aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

<i>Uyuşmazlığın Nedeni</i>	Uyuşmazlık Adedi	<i>Toplam Uyuşmazlık İçindeki Payı</i>
Takdir Komisyonu Kararı	513	0,323
Vergi Denetmeni Raporu	271	0,171
Yaygın Yoğun Vergi Denetimi ile İlgili Tutanaklar	142	0,089
Bakanlık'ça Yayınlanan Genel Tebliğler	112	0,070
Gelirler Kontrolörü Raporu	108	0,068
İşyeri Kapama	88	0,055
Hesap Uzmanı Raporu	69	0,043
Ödeme Emri	65	0,041
Vergi Dairesi Müdürü Raporu	53	0,033
T.Fişi	46	0,029
Usulsüz Yapılan Tebliğler	24	0,015
Maliye Müfettişi Raporu	19	0,012
İkmalen Tarh.	13	0,008
İhtirazi Kayıtlı V.B.	11	0,007

İlana Dayalı Tebliğler	11	0,007
Diğer	6	0,004
Haciz	6	0,004
Eksik Beyan	5	0,003
Re'sen Tarh	5	0,003
Red Yazısı	4	0,003
Yazı	4	0,003
Ort. Kar Haddi	3	0,002
Y.Fişi	3	0,002
Fazla Tah.	2	0,001
Hasılat Tespiti	1	0,001
İdarece Tarhiyat	1	0,001
İht.Haciz	1	0,001
Mahsup	1	0,001
S.A.İ.Fişi	1	0,001
Tarhiyat	1	0,001
TOPLAM	1589	1,000

Tablodan da görüldüğü üzere yargıya intikal eden uyuşmazlıklar içinde birinci sırada (%32,3) takdir komisyonu kararları gelmektedir. Bunu vergi denetmenlerince yazılan vergi inceleme raporları (%17), yaygın yoğun vergi denetimi ile ilgili tutanaklar (%9) ve Bakanlıkça yayımlanan genel tebliğler nedeniyle ortaya çıkan uyuşmazlıklar (%7) izlemektedir. Bu ilk dört uyuşmazlık nedeni, toplam uyuşmazlıkların %65'ine tekabül etmektedir.

Dosya adedi olarak dikkate aldığımız bu uyuşmazlıkları, parasal tutarları itibariyle de dikkate aldığımızda, tablo aşağıdaki gibi oluşmaktadır.

Uyuşmazlığın Nedeni	Adet Olarak Sıralama		Tutar Olarak Sıralama
Takdir Komisyonu Kararı	1	U	8
Vergi Denetmeni Raporu	2	R	1
Yaygın Yoğun Vergi Denetimi ile İlgili Tutanaklar	3	U	22
Bakanlık'ça Yayımlanan Genel Tebliğler	4	R	2
Gelirler Kontrolörü Raporu	5	R	3
İşyeri Kapama	6	U	29
Hesap Uzmanı Raporu	7	↔	7
Ö.Emri	8	U	9
Vergi Dairesi Müdürü Raporu	9	U	10
T.Fişi	10	R	4
Usulsüz Yapılan Tebliğler	11	↔	11
Maliye Müfettişi Raporu	12	↔	12
İkmalen Tarh.	13	↔	13
İhtirazi Kayıtlı V.B.	14	R	6

İlana Dayalı Tebliğler	15	U	18
Diğer	16	U	15
Haciz	17	U	28
Eksik Beyan	18	U	20
Re'sen Tarh	19	U	16
Red Yazısı	20	U	21
Yazı	21	U	17
Ort. Kar Haddi	22	U	24
Y.Fişi	23	U	19
Fazla Tah.	24	U	14
Hasılat Tespiti	25	U	23
İht.Haciz	26	U	5
Mahsup	27	U	25
S.A.İ.Fişi	28	U	30
Tarhiyat	29	U	26
İdarece Tarhiyat	30	U	27

Tabloyu irdelediğimizde yargıya intikal eden uyuşmazlık dosyalarının adet olarak çoğunluğunu oluşturan nedenlerin parasal tutar olarak aynı sırada yer almadığını görmekteyiz. İlk bakışta ortaya çıkan sonuç; vergi yargısının miktar olarak düşük ancak adet olarak çoğunlukta olan uyuşmazlıklara daha fazla zaman ayırmak zorunda olduğudur. Bir başka ifadeyle vergi yargısı içtihat oluşturmaktan ziyade düşük miktartlı ve çoğunluğu hukuka aykırı olarak yapılan ve vergi idaresinde yeterli ön denetimden geçmeyen konularla meşgul olmaktadır. Zamanın büyük çoğunluğunun bu işlere ayrılması doğal olarak daha fazla zamanı gerekli kılan nitelikli konulara yeteri kadar zaman ayıramaması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda ise yasaların yorumlanması konusunda zaman yetersizliğinden ya da bir başka ifadeyle iş yükü çokluğundan gereken verim alınamamaktadır. Daha önce de belirttiğimiz üzere İ.Y.U.K. ve Danıştay Kanunu'nda yapılan değişiklikler Danıştay'ın içtihat mahkemesi olmasını sağlama yönünde önemli bir adım olmuştur.

c- Uyuşmazlığın Karara Bağlandığı Süre

Yaptığımız çalışmalarda yargıya intikal eden bir uyuşmazlığın ortalama karara bağlanma süresine ilişkin olarak aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır:

YILI	1981	1986	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
YÜZDE	0,0006	0,0006	0,0019	0,0019	0,0049	0,0049	0,0192	0,0674	0,0829	0,1101	0,1435

YILI	1995	1996	1997	1998	1999
YÜZDE	0,1688	0,1670	0,1088	0,1119	0,0056

Tablodan da görüldüğü üzere Danıştay 4. Dairesi'nde 1999 yılında Ankara Defterdarlığına bağlı vergi dairesi başkanlıkları ve müdürlüklerine ilişkin karara bağlanan uyuşmazlıkların %81'i 1993-1998 yılları arasındaki döneme aittir. Bu durum da göstermektedir ki Danıştay'da davaların büyük çoğunluğu zamanaşımı süresi içinde karara bağlanmaktadır. İş yükü yoğunluğu, uyuşmazlıkların tamamına yakınının Danıştay'da temyiz ediliyor olması yargılama süresinin uzamasına yol açmakta ve Danıştay'ın içtihat üretme fonksiyonunu engellemektedir. Bu bölümün başlangıcında önerdiğimiz küçük tutarlı uyuşmazlıkların mutlak surette idari yöntemlerle çözülmesini zorunlu kılan önerimizin de hayata geçirilmesi durumunda Danıştay bir içtihat mahkemesi hüviyetini kazanacak ve ortalama yargılama süreleri de kısalmış olacaktır.

d- Uyuşmazlık Nedenlerine Göre Vergi Mahkemesi Kararlarının İrdelenmesi¹⁰⁶

1999 yılında Danıştay 4. Dairesi'nde karara bağlanan Ankara ili uyuşmazlıklarının, vergi mahkemelerindeki sonuçları ise aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

Uyuşmazlığın Nedeni	Vergi Mahkemesi Olumlu Adedi	V.Mahkemesi Olumlu Oranı	Vergi Mahkemesi Olumsuz Adedi	V.Mahkemesi Olumsuz Oranı
Takdir Komisyonu Kararı	56	0,105	476	0,895
Vergi Denetmeni Raporu	67	0,233	221	0,767
Yaygın Yoğun Vergi Denetimi ile İlgili Tutanaklar	25	0,170	122	0,830
Bakanlık'ça Yayımlanan Genel Tebliğler	10	0,095	95	0,905
İşyeri Kapama	12	0,124	85	0,876
Gelirler Kontrolörü Raporu	18	0,176	84	0,824
Hesap Uzmanı Raporu	19	0,284	48	0,716
Diğer	25	0,298	59	0,702
Ö.Emri	2	0,031	63	0,969
T.Fişi	10	0,213	37	0,787

¹⁰⁶ Uyuşmazlıkların kısmi red veya kısmi kabul edilmesine ilişkin olarak dosya adetleri gerek vergi mahkemesi gerekse Danıştay 4. Dairesi kararlarına ilişkin tablolara yansıtılmamıştır. Ancak tutar olarak tablolarda dikkate alınmıştır.

Vergi Dairesi Müdürü Raporu	19	0,396	29	0,604
Usulsüz Yapılan Tebliğler	1	0,040	24	0,960
İkmalen Tarh.	4	0,235	13	0,765
Maliye Müfettişi Raporu	5	0,294	12	0,706
İlana Dayalı Tebliğler	0	0,000	11	1,000
İhtirazi Kayıtlı V.B.	3	0,231	10	0,769
Haciz	0	0,000	6	1,000
Re'sen Tarh	1	0,167	5	0,833
Yazı	0	0,000	4	1,000
Eksik Beyan	1	0,250	3	0,750
Ort. Kar Haddi	1	0,250	3	0,750
Fazla Tah.	0	0,000	2	1,000
Y.Fişi	0	0,000	2	1,000
Hasılat Tespiti	1	0,500	1	0,500
Mahsup	0	0,000	1	1,000
Red Yazısı	3	0,750	1	0,250
S.A.İ.Fişi		0,000	1	1,000
İdarece Tarhiyat	0	0,000	1	1,000
İht.Haciz	0	0,000	0	0,000
Tarhiyat	1	1,000	0	0,000

Tablo incelendiğinde çözüme bağlanan uyuşmazlıklar içinde ilana dayalı tebliğler, haciz, yazı, fazla tahsilat, yoklama fişi, mahsup, S.A.İ.Fişi, idarece tarhiyat konularındaki yargı kararlarının tamamı idare aleyhine olduğu görülmektedir.

Yargıya intikal eden uyuşmazlıklar içinde ilk dört sırayı oluşturan uyuşmazlıkların vergi mahkemesindeki idare aleyhine sonuçlanma oranları ise aşağıdaki gibi olmuştur:

- Takdir komisyonu kararı % 89,5
- Vergi denetmeni raporu % 76,7
- Yaygın yoğun vergi denetimi ile ilgili tutanaklar % 83
- Bakanlıkça yayımlanan genel tebliğler % 90,5

Ödeme emirlerindeki %95'lik idare aleyhine verilen karar da bu tabloda dikkati çeken bir başka rakam olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan ikmalen tarhiyatlara ilişkin %76,5'lik bir red kararı ise tamamen defter, belge ve kayıtlardan hareketle yapılan bir tarhiyat konusunda idare ile yargının konuya bakış açılarındaki farklılığı göstermesi açısından oldukça ilginç bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

e- Uyuşmazlık Nedenlerine Göre Danıştay Kararlarının İrdelenmesi¹⁰⁷

Vergi mahkemelerinin vermiş olduğu kararlar üzerine gerek vergi dairelerince ve gerekse mükelleflerce yapılan temyiz başvuruları sonucunda Danıştay 4. Dairesinin vermiş olduğu kararların, uyuşmazlığın nedenleri itibariyle dağılımı aşağıdaki gibidir:

Uyuşmazlığın Nedeni	Danıştay Olumlu Karar Adedi	Danıştay Olumlu Karar Oranı	Danıştay Olumsuz Karar Adedi	Danıştay Olumsuz Karar Oranı
Takdir Komisyonu Kararı	9	0,018	504	0,982
Vergi Denetmeni Raporu	35	0,129	236	0,871
Yaygın Yoğun Vergi Denetimi ile İlgili Tutanaklar	2	0,014	140	0,986
Gelirler Kontrolörü Raporu	9	0,083	99	0,917
Bakanlık'ça Yayınlanan Genel Tebliğler	15	0,136	95	0,864
İşyeri Kapama	2	0,022	87	0,978
Hesap Uzmanı Raporu	14	0,194	58	0,806
Diğer	12	0,138	75	0,862
Vergi Dairesi Müdürü Raporu	9	0,170	44	0,830
Ö.Emri	5	0,077	60	0,923
T.Fiş	10	0,222	35	0,778
Usulsüz Yapılan Tebliğler	0	0,000	24	1,000
Maliye Müfettişi Raporu	1	0,053	18	0,947
İkmalen Tarh.	1	0,077	12	0,923
İlana Dayalı Tebliğler	0	0,000	11	1,000
İhtirazi Kayıtlı V.B.	2	0,182	9	0,818

¹⁰⁷ Son yıllarda yasal nedenlerle Vergi Mahkemelerinin tek hakimle vermiş oldukları kararların sayısının azalması nedeniyle uyuşmazlıkların tamamına yakını Danıştay'a geldiğinden Bölge İdare Mahkemelerine yapılan itirazlar çalışmamızda dikkate alınmamıştır.

Haciz	0	0,000	6	1,000
Re'sen Tarh	0	0,000	5	1,000
Yazı	0	0,000	4	1,000
Eksik Beyan	2	0,400	3	0,600
Ort. Kar Haddi	0	0,000	3	1,000
Y.Fişi	0	0,000	3	1,000
Fazla Tah.	0	0,000	2	1,000
Hasılat Tespiti	0	0,000	1	1,000
Iht.Haciz	0	0,000	1	1,000
Mahsup	0	0,000	1	1,000
Red Yazısı	3	0,750	1	0,250
S.A.İ.Fişi	0	0,000	1	1,000
İdarece Tarhiyat	0	0,000	1	1,000
Tarhiyat	0	0,000	0	0,000

Tablodan da görüldüğü üzere haciz, re'sen tarh, yazı, eksik beyan, ortalama kar haddi, yoklama fişi, fazla tahsilat, hasılat tespiti, ihtiyati haciz, mahsup, red yazısı, S.A.İ.Fişi, idarece tarhiyat, konularında ise vergi dairesince yapılan temyiz başvurularının tamamı idare aleyhine sonuçlanmıştır.

Danıştay 4. Dairesi tarafından verilen kararları dikkate aldığımızda vergi mahkemesi kararlarına nazaran Danıştay kararlarının daha fazla idare aleyhine olduğu görülmektedir.

Örneğin takdir komisyonu kararlarının (adet olarak) %89,5'i vergi mahkemelerinde idare aleyhine sonuçlanırken bu oran Danıştay 4. Dairesinde %98,2'ye çıkmaktadır.

Nedenleri itibariyle diğer uyuşmazlıklar incelendiğinde de aynı sonuca ulaşılmaktadır:

İdare Aleyhine Verilen

	<u>Vergi Mahkemesi</u>	<u>Danıştay</u>
- Vergi Denetmeni inceleme raporu	%76,7	%87,1
- Yaygın yoğun vergi denetimi tutanak	% 83	%98,6
- Hesap uzmanı inceleme raporu	%71,6	%80,6
- Maliye müfettişi inceleme raporu	%70,6	%94,7
- Gelirler Kontrolörü inceleme raporu	%82,4	%91,7
- İşyeri kapama	%87,6	%97,8

f- Uyuşmazlık Sonuçlarının Adet ve Parasal Tutar Olarak İrdelenmesi

Yargıda sonuçlanan uyuşmazlıkların dosya adedi yanı sıra parasal tutarlar olarak da dikkate alınmasında yarar vardır. Zira vergi dairesi aleyhine veya lehine sonuçlanan uyuşmazlıkların gerçek boyutu parasal tutarların dikkate alınması durumunda tespit edebilir. Parasal boyutun dikkate alınması durumunda, vergi dairesinin gerçekte lehine veya aleyhine sonuçlanan uyuşmazlık tutarı tespit edilmiş olmaktadır.

Bu bağlamda Anakara iline ilişkin olarak Danıştay 4. Dairesinde 1999 yılında karara bağlanan uyuşmazlıkların adet ve parasal tutar olarak dağılımı şöyledir:

Uyuşmazlığın Nedeni	Danıştay Olumlu Karar Adedi	Danıştay Olumlu Karar Oranı	Danıştay Olumsuz Karar Adedi	Danıştay Olumsuz Karar Oranı	Toplam Dava Konusu Vergi Tutarı (000)	Toplam Dava Konusu Ceza Tutarı (000)	Toplam Kesinleşen Vergi Tutarı (000)	Kesinleşen Verginin Oranı	Toplam Kesinleşen Ceza Tutarı (000)	Kesinleşen Cezanın Oranı
Bakanlık'ça Yayınlanan Genel Tebliğler	15	0,136	95	0,864	8.540.600.091	6.916.919	77.225.774	0,009	10.853	0,002
Diğer	12	0,138	75	0,862	4.725.775	5.991.724	3.080.353	0,652	472.851	0,079
Eksik Beyan	2	0,400	3	0,600	484.956	1.681.213	270.454	0,558	1.256.530	0,747
Hesap Uzmanı Raporu	14	0,194	58	0,806	66.063.697	175.619.429	15.654.624	0,237	13.354.079	0,055
Maliye Müfettişi Raporu	1	0,053	18	0,947	5.869.271	12.557.176	11.990	0,002	37.500	0,003
Gelirler Kontrolörü Raporu	9	0,083	99	0,917	356.122.931	682.255.100	18.755.507	0,053	50.254.667	0,074
Vergi Denetmeni Raporu	35	0,129	236	0,871	282.104.955.115	1.903.676.495	226.258.472	0,001	236.021.642	0,124
Vergi Dairesi Müdürü Raporu	9	0,170	44	0,830	24.936.959	80.058.181	3.192.799	0,128	9.223.941	0,115
Haciz	0	0,000	6	1,000	0	6.000.000	0	0,000	0	0,000
Hasılat Tespiti	0	0,000	1	1,000	100.708	7.050	0	0,000	0	0,000
Fazla Tah.	0	0,000	2	1,000	5.160.401	0	0	0,000	0	0,000
Iht.Haciz	0	0,000	1	1,000	250.000.000	0	0	0,000	0	0,000
İhtirazi Kayıtlı V.B.	2	0,182	9	0,818	136.859.617	0	127.560	0,001	0	0,000

Uyuşmazlığın Nedeni	Danıştay Olumlu Karar Adedi	Danıştay Olumlu Karar Oranı	Danıştay Olumsuz Karar Adedi	Danıştay Olumsuz Karar Oranı	Toplam Dava Konusu Vergi Tutarı (000)	Toplam Dava Konusu Ceza Tutarı (000)	Toplam Kesinleşen Vergi Tutarı (000)	Kesinleşen Verginin Oranı	Toplam Kesinleşen Ceza Tutarı (000)	Kesinleşen Cezanın Oranı
İkmalen Tarh.	1	0,077	12	0,923	5.625.619	18.413.186	297.731	0,053	13.620	0,001
İlana Dayalı Tebliğler	0	0,000	11	1,000	977.920	1.259.205	0	0,000	0	0,000
İşyeri Kapama	2	0,022	87	0,978	0	0	0	0,000	0	0,000
Mahsup	0	0,000	1	1,000	31.958	0	0	0,000	0	0,000
Ort. Kar Haddi	0	0,000	3	1,000	87.720	0	0	0,000	0	0,000
Ö.Emri	5	0,077	60	0,923	31.235.752	20.308.068	175.730	0,006	7.948.035	0,616
Red Yazısı	3	0,750	1	0,250	279.000	0	0	0,000	0	0,000
Re'sen Tarh	0	0,000	5	1,000	3.572.653	892.961	0	0,000	0	0,000
S.A.İ.Fişi	0	0,000	1	1,000	0	128.020	0	0,000	0	0,000
T.Fişi	10	0,222	35	0,778	352.728.657	1.066.379	92.385.137	0,262	77.096	0,072
Takdir Komisyonu Kararı	9	0,018	505	0,982	54.605.504	95.771.923	6.167.017	0,113	3.392.917	0,035
Tarhiyat	0	0,000	0	0,000	31.774	121.607	0	0,000	0	0,000
Usulsüz Yapılan Tebliğler	0	0,000	24	1,000	11.095.336	1.522.102	0	0,000	0	0,000
İdarece Tarhiyat	0	0,000	1	1,000	5.625	2.813	0	0,000	0	0,000
Y.Fişi	0	0,000	3	1,000	530.570	378.147	0	0,000	0	0,000
Yaygın Yoğun Vergi Denetimi ile İlgili Tutanaklar	2	0,014	140	0,986	220.547	192.170.969	20.000	0,091	880.580	0,005
Yazı	0	0,000	4	1,000	2.006.290	5.456.532	0	0,000	0	0,000

Danıştay'da sonuçlanan uyuşmazlıkların parasal tutarları dikkate alındığında bazı uyuşmazlık türlerinde adet olarak idare aleyhine olan sonuçların, parasal tutar olarak idare lehine veya aleyhine değişiklikler gösterdiği görülmektedir. Örneğin Bakanlık'ça yayımlanan genel tebliğlerin adet olarak %13,6'sı idare lehine sonuçlanmışken parasal tutar olarak %9'u, Hesap Uzmanı inceleme raporlarının adet olarak %19,4'ü parasal tutar olarak %23,7'si, Maliye Müfettişi raporlarının adet olarak %5,3'ü parasal tutar olarak %02'si, Gelirler Kontrolörü raporlarının adet olarak %8,3'ü parasal tutar olarak %5,3'ü, Vergi Denetmeni raporlarının adet olarak %12,9'u parasal tutar olarak %01'i, Takdir Komisyonu kararlarının adet olarak %1,8'i parasal tutar olarak %11,3'ü idare lehine sonuçlanmıştır.

Genel sonuç itibariyle bakıldığında Ankara Defterdarlığı'na bağlı vergi dairelerine ait uyuşmazlıklarla ilgili Danıştay 4. Dairesinin 1999 yılında vermiş olduğu kararların adet olarak %7,8'i idare lehine, %92,2'si ise mükellef lehine olmuştur. Bu kararlar parasal tutarlarına göre analize tabi tutulduğunda verilen kararların %0,2'nin idare lehine %99,8'inin ise mükellef lehine sonuçlandığı tespit edilmektedir. Dava konusu yapılan dosya adedi ile bunların içerdiği parasal tutarlar birlikte değerlendirildiğinde, Danıştay 4. Dairesinde vergi daireleri lehine verilen kararların düşük tutarlı uyuşmazlıkları içerdiği yüksek tutarlı uyuşmazlıklarda ise kararların idarenin aleyhine olduğu sonucu çıkmaktadır.

g- Vergi Uyuşmazlıklarının Nedenlerinin ve Sonuçlarının İrdelenmesi¹⁰⁸

Yargıya intikal eden uyuşmazlıkların ortaya çıkış nedenlerini iki ana başlık altında toplamak mümkündür:

- 3- Vergi idaresinden kaynaklanan uyuşmazlıklar,
- 4- Mükelleflerden kaynaklanan uyuşmazlıklar.

Vergi idaresinden kaynaklanan uyuşmazlıklar yasaların farklı yorumlanmasından veya farklı uygulanmasından kaynaklanabildiği gibi yasaların uygulanmamasından da kaynaklanabilmektedir.

Mükelleflerden kaynaklanan uyuşmazlıklar ise vergi yasalarının farklı yorumlanıp uygulanmasından veya eksik ya da uygulanmamasından veyahutta vergi idaresi ile yasaların uygulanmasındaki görüş farklılıklarından kaynaklanabilmektedir.

Vergi idaresi ile mükellef arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkların gerek adet gerekse parasal tutar olarak vergi idaresinin aleyhine sonuçlanması ise her bir uyuşmazlık türüne göre farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir.

Ancak uyuşmazlıkların idare aleyhine sonuçlanmasının nedenlerini genel olarak, vergi dairesinin hukuka uygun olarak yapmadığı işlemlere, vergi yargısı ile vergi dairesinin yasaların yorumlanmasındaki farklı bakış açılarına bağlamak mümkündür. Örneğin vergi idaresinin serbest delil sistemi konusundaki yaklaşımının vergi yargısınca tam olarak benimsenmediği, ekonomik yaklaşım ilkesinin uyuşmazlıkların çözümlenmesinde dikkate alınmadığı gibi.

Uyuşmazlık konusu yapılan hususlar ve bunların sonuçlarına ilişkin tespitlerimiz ve değerlendirmelerimiz aşağıda yer almaktadır.

i- Takdir Komisyonu Kararları

Yargıya intikal eden uyuşmazlıklar içinde dosya adedi olarak birinci sırada takdir komisyonu kararları gelmektedir. Bu uyuşmazlıkların ise %98,2'i idare aleyhine sonuçlanmıştır. Yargıya intikal eden bu uyuşmazlıkların ortaya çıkış nedenleri ve yargı da idare aleyhine sonuçlanmasının irdelenmesinde yarar vardır.¹⁰⁹

Takdir Komisyonları, V.U.K'nun 72. maddesinde belirlenen hükümler çerçevesinde daimi veya geçici olarak kurulmakta olup bir başkan, vergi dairesinden görevlendirilen iki üye ile mesleki teşekküllerden ve odalardan seçilen iki üyeden oluşmaktadır.

• İnceleme Yetkisi-Yasal Eksiklikler ve Sorunlar

Takdir komisyonlarının görev ve yetkileri esas itibarıyla V.U.K.'nda belirlenmiştir. Ancak idare aleyhine çıkan yargı kararları göz önünde bulundurulduğunda Komisyonların daha rasyonel ve incelemeye dayalı çalışma sistemlerine kavuşturulmasının zorunlu olduğu ortaya çıkmaktadır.

V.U.K.'nun 74. maddesinde takdir komisyonlarının görevleri sayılırken, “..... **sair matrah ve kıymetleri takdir etmek**” şeklinde bir belirleme yapılmıştır. Oysa V.U.K., matrah ve matrah farkı tespit edilmesini inceleme kuralına

¹⁰⁸ Bu konuda vergi dairelerinin ihtilafli işler servisinde yaptığımız çalışmaların yanısıra Ankara ili Yenimahalle Vergi Dairesi Müdürü Zeki DOĞAN'ın çalışmalarından da yararlanılmıştır.

¹⁰⁹ Takdir Komisyonlarının sorunlarına ve bu konudaki çözüm önerilerine ilişkin olarak vergi dairelerinde yapmış olduğumuz çalışmalar sırasında ulaştığımız sonuçların yanısıra Ankara 2. Nolu Takdir Komisyonu Başkanı Emel BAYSAL'ın çalışmalarından da yararlanılmıştır.

bağlamıştır. Kanun, vergi incelemesinin amacını **“Vergi incelenmesinde maksat, ödenmesi gereken vergilerin doğruluğunu araştırmak tespit etmek ve sağlamaktır”** şeklinde belirlemiştir. Kanun, ayrıca incelemenin, ancak 135. maddede sayılan incelemeye yetkililerce yapılabileceğini ifade etmiştir

Adı geçen Kanun’un 75. maddesinde ise takdir komisyonlarının takdire ilişkin görevleri nedeniyle inceleme yetkisine haiz oldukları belirtilmiştir.

Ne var ki; 75. madde dikkatle incelendiğinde, inceleme yetkisi belirlenirken, “Takdir Komisyonu” incelemeye yetkili kılınmıştır. Oysa takdir komisyonunu oluşturan üyelerden takdir komisyonu başkanı ve komisyona ye sıfatı ile katılan vergi dairesi müdürü dışındaki yeler V.U.K.’nun 135. maddesinde sayılan incelemeye yetkili olan kişilerin dışındadırlar. Esas itibariyle bu durum ise 135. madde ile çelişmektedir. Mükellefin, inceleme yetkisi tam belirlenmemiş takdir komisyonu incelemesine dayanarak; matrah ya da matrah farkı takdirine ilişkin dava aması durumunda, komisyonun yetkisi de tartışılır durumdadır.

Bu durumda takdir komisyonu başkanı gerekli incelemeyi yapmak ve düzenlediği raporu komisyona done olarak hazırlamak durumundadır. Elbette ki komisyonun inceleme raporunu dikkate alıp almama konusunda takdir yetkisi vardır.

1999 yılı istatistiklerine göre Ankara 2 no.lu Takdir Komisyonuna bir yılda matrah takdiri için sevk edilen dosya sayısı 40.000’i (Kırk bin) aşkındır. Komisyonca sadece 1999 yılında matrah takdiri yapılarak sonuçlandırılan dosya sayısı ise, 25.000 (Yirmi beş bin)dir. Takdiri yapılan bu dosya sayısının %90’ı gelir, kurumlar ve KDV mükelleflerine ait matrah takdirine ilişkin işlemlerdir. Diğer taraftan takdire sevk edilen bu dosyaların tamamına yakını yılın son iki ayında (Kasım-Aralık) takdir komisyonlarına gönderilmektedir.

Takdir komisyonu kararlarına dayanan tarhiyatlar V.U.K.’nun 30. maddesi uyarınca mükelleflerin defter ve belgelerine dayalı bilgilere itibar edilmeden alınması, takdir edilen matrahın maddi delillerinin yeterli olmaması, ilgili dönemde mükellefin faaliyette bulunduğunun vergi dairesince yeterli delille ispat edilmemesi gibi gerekçelerle terkin edilmektedir.

Mükelleflerce gerek dönem beyannamesinin hiç verilmemesi, gerekse faaliyetlerinin terki sırasında iptali gereken belgelerin çalındığı, kaybedildiği, v.s. gibi gerekçelerle ya da hiçbir gerekçe gösterilmeden ibraz edilmemesi nedeniyle takdir

komisyonuna başvurulması ve bu çerçevede matrah takdir edilmesi sonucu açılan davalarda, vergi mahkemelerinin üzerinde önemle durdukları husus ilgili dönemde mükelleflerin faaliyetlerinin bulunup bulunmadığının maddi delillerle ispatlanması hususudur.

Takdir komisyonları kararlarına ilişkin yargı kararlarında, inceleme yetkisinin sınırları tam olarak belirlenmemiş olan takdir komisyonlarının gelir, kurumlar ve K.D.V. matrahı takdirine gitmelerinin yasalara uygun olmadığı, adı geçen vergilerde incelemeye dayanmaksızın re'sen takdire gitmenin verginin adalet ve eşitlik prensibine aykırı olduğu ifade olunmaktadır. Bize göre de; vergi dairelerinin en basit doneleri dahi, takdir komisyonlarına sunmasının mümkün olmadığı bir durumda "mükellef şu kadar kazanır" gibi masa başından matrah takdiri, verginin adalet ve eşitlik prensibine aykırı bir sistemdir.

Sonuçta yargı organlarında vergi dairelerinin bu uyumsuzluklarının tamamına yakını kaybetmesi, hem hazine kaybına, hem de vergi teşkilatının itibar ve güven yitirmesine neden olmaktadır.

• **Takdir Komisyonlarına İlişkin Öneriler**

Mevcut yapılanmanın ve mevzuatın değiştirilmediği bir ortamda takdir komisyonu kararlarında mükelleflerin defter ve belgelerine göre takdir yapıldığının ya da defter ve belgelerin istenildiği halde ibraz edilmediğinin belirtilmesi durumunda bu tür davaların vergi daireleri lehine sonuçlanmasının söz konusu olabileceği iddia edilse de bizim görüşümüze göre mevcut yapı içinde bu sorunun çözülmesi mümkün değildir.

Takdir komisyonlarının görevleri daraltılarak, matrah takdirine ilişkin işlemlerin vergi dairesi bünyesinde yapılması yerinde olacaktır. Takdir komisyonları yeniden yapılandırılarak; sisteme Vergi Denetmenleri, Gelir Uzmanları ve yoklama memurları da dahil edilerek; en azından basit incelemeye ve tespite dayalı takdir sistemine geçilmelidir.

Bu durumda vergi dairelerinden gelen sevk işlemleri yerinde irdelenecek, vergi incelemesi sonucunda vergi matrahı tespit edilmiş olacaktır. Günümüzdeki uygulamada, vergi incelemesi yapılması gerektiği halde, takdir komisyonlarına sevk edilen binlerce dosya bulunmaktadır. Herhangi bir done olmaması nedeniyle de yapılan bu tür matrah takdirlerinin tamamı hayali olmaktadır. Bu nedenle hayali

matrah takdiri ile bir tür salma haline dönüşen takdir yoluyla vergi matrahının tespiti uygulamasına son verilmesi, mükellefe ait en doğru bilgiye sahip olan vergi dairelerinin matrah takdiri konusunu üstlenmeleri ve bu işlemin vergi incelemesi ile desteklenmesi durumunda sistem, daha çağdaş bir yapıya geçilmiş olacaktır.

Takdir komisyonlarının görev alanı daraltıldığında sadece, ücret, rayiç değer, veraset, gayri menkul sermaye iradı, servet vb. gibi fiilen tespite dayanan takdir işlemleri kalmaktadır. Somut verilere dayanan bu tür takdirler nedeniyle de, yargı kararlarının idare aleyhine olması gibi bir durum da söz konusu olmayacaktır.

Diğer taraftan yeni yapılanma içinde sadece ücret, rayiç değer, veraset, gayrimenkul sermaye iradı, servet vb. konularda takdir görevi yapacak olan takdir komisyonlarının sayılarının azaltılarak Bölge Müdürlüklerine bağlanmalarının uygun olacağı görüşüdeyiz.

- **Veraset ve İntikal Vergisinde Matrah Takdiri**

Takdir komisyonlarına Veraset ve İntikal Vergisine ilişkin menkul ve gayri menkul malların takdire sevk işlemleri de yapılmaktadır.

Örneğin mükellefin 1957 yılına ilişkin matrah beyanı örneğin sadece 1,-TL ya da 10,-TL'dir. Bu durumda takdir komisyonundan tedavülde olmayan bir değer tespiti istenilmektedir. Ayrıca V.U.K.' nun 30 maddesinin 4008 sayılı kanunun 2. maddesiyle değişen ve 01.01.1995 tarihinde yürürlüğe giren ilgili fıkrası gereğince *“Vergi beyannamesini kanuni süresi geçtikten sonra vermiş olanlara bu beyannamede gösterdikleri matrah üzerinden re'sen gerekli tarhiyat yapılır ve bu beyannameler re'sen takdir için takdir komisyonuna sevk edilemez”* hükmüne rağmen, vergi daireleri sürekli bu tür konuları takdire sevk etmektedirler.

Takdir komisyonundan takdir sonucu alınmadıkça mükellefin tapu işlemi yapılmamaktadır. Bu nedenle mükellef zor durumda kaldığı gibi, komisyonun sebepsiz zaman kaybı ve gereksiz yere vergi dairesi üyeleri ile Ticaret Odası üyelerine toplantı ücreti ödenmesine neden olmaktadır.

Buna göre takdir komisyonlarından bu gibi gereksiz takdir taleplerinin engellenmesine ilişkin olarak gelir idaresinin yasal düzenlemeler yapması zorunludur.

- **Veraset ve İntikal Vergisinde Beyan**

Günümüzde milyarlarca Lira rayiç değerinde olan taşınmazların ölüm tarihine geri gidilerek, tedavülde olmayan 1 TL 10 TL gibi rakamlarla beyan edildiği görülmektedir. Bu konuda çok çarpıcı örnekler sunmak mümkündür. Bu bağlamda taşınmazlara ilişkin matrahın ölüm tarihi yerine idarece tespitinin yapıldığı tarih olarak düzeltilmesi hem takdir komisyonlarını hayali değerler takdir etme zorunluluğundan kurtaracak hem de idare daha anlamlı vergileri tahsil etmiş olacaktır.

- ii- **Yaygın ve Yoğun Vergi Denetimleri İle İlgili Tutanaklar**

Yaygın ve yoğun vergi denetimi ile ilgili tutanakların, vergi mahkemelerinde %82,9'unun Danıştay'da ise %98,6'nın idare aleyhine sonuçlanmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi tutanakları düzenleyen memurların eğitim yetersizliği diğer ise vergi idaresi ile vergi yargısının yasa maddelerini farklı yorumlamalarıdır.

- **Yaygın ve Yoğun Vergi Denetimine Çıkan Personelin Bilgi Yetersizliği**

Yaygın yoğun vergi denetimlerinde düzenlenen tutanaklar, işlemi yapan memurlara işlem sonucu hakkında bilgi akışının olmaması ve memurların eğitim noksanlığı nedeniyle hukuka aykırı olarak düzenlenmektedir. Bu bağlamda bu personelin usul hükümleri konusunda yeterli bir düzeye getirilmeleri ve eğitimin, tutanakların yargısal sonuçlarına göre yönlendirilmesinde büyük yarar vardır.

- **Yaygın ve Yoğun Vergi Denetimine İlişkin Tutanaklarda Vergi İdaresi ile Vergi Yargısının Farklı Yorumları**

Geçmiş yıllarda işyeri kapatma cezasına karşı açılan davalarda kapatmaya mesnet teşkil eden tutanaklar dava konusu yapılmadan doğrudan işyeri kapatma cezasına dava açıldığı halde son dönemlerde mükelleflerin haklı ya da haksız özel usulsüzlük cezalarını dava konusu yaptıkları gözlenmektedir. Bu da yaygın ve yoğun vergi denetimleri esnasında düzenlenen tutanakların önemini arttırmaktadır.

Yargıda idare aleyhine sonuçlanan davaların gerekçeleri incelendiğinde gerek özel usulsüzlük cezalarında gerekse; işyeri kapatma cezalarında; "alıcı" nezdinde düzenlenen tutanaklardan kaynaklanan uyuşmazlıkların tamamı mükellef lehine

sonuçlanmaktadır. Alıcı nezdinde düzenlenen tutanaklarla ilgili karar gerekçeleri genel olarak;

“Vergi Usul Kanununun 131. maddesinde tutanakların nezdinde yoklama yapılana imzalatılacağı şeklinde hüküm olduğu ve alıcı nezdindeki kişiye imzalatılan tutanağın hukuki sonucundan mükellefi sorumlu tutmanın mümkün olmayacağı nedeniyle davanın kabulüne” şeklindedir. Bu gerekçelerle ilgili üst mercilere yapılan itiraz ve temyiz taleplerinin de sonuçsuz kaldığı gözlenmektedir. Ancak, hem alıcı hem de mükellef temsilcisine imzalatılan tutanakların yargı mercilerince Vergi Usul Kanunu’nun 131. maddesine uygun kabul edildiği ve mükellef davasının reddedildiği de tespit edilmiştir. Dolayısıyla alıcı nezdinde tutulan tutanakların mükellefin kendisine veya temsilcisine de imzalatılması, savunma açısından büyük önem arz etmektedir.

Yargıya intikal eden dosyalarda karşılaşılan en önemli hususlardan biri de tutanağı imzalayan şahsın kimliğinin tespit edilmemesidir. Özellikle Toptancı Halinden alınan malların taşınması sırasında, taşımayı üstlenen şoför nezdinde düzenlenen tutanaklarda genellikle şoförlerin yanlış bilgi verdikleri gözlenmektedir. Örneğin, şoför nezdinde imzalanan bir tutanak için yapılan araştırmada, tutanakta yazılı araç plakasının ne şoför ne de şoförün ismini verdiği mal sahibine ait olduğu tespit edilmiştir. Mal sahibi olmayan kişiler nezdinde tutulan tutanaklarda tutanağı imzalayan kişinin açık kimliği, şoförün malı hangi sıfatla taşıdığı (işçi mi yoksa nakliyecisi mi olduğu), taşımayı kimin üstlendiği, taşıma irsaliyesinin de düzenlenip düzenlenmediği, araçta vergi levhasının bulunup bulunmadığı, vergi levhasının kime ait olduğu, işçi olduğunu beyan edenlerin sigortalı olup olmadıkları, ne zamandan beri çalıştıkları, ne kadar ücret aldıkları v.s. gibi hususlar ile eldeki belgelerin de incelenerek (örneğin ehliyet araç ruhsatı, vergi levhası, düzenlenmişse satıcının faturası gibi) tutanaklara kaydedilmesi, hem tutanakların yargı mercilerine tutarlı belgeler olarak sunulmasını, hem de vergi dairesinin savunmalarını sağlam temellere dayandırmasını sağlayacaktır.

Bazı tutanaklarda malın işyerine teslim edilirken tespit yapıldığı belirtilmekte ancak sadece alıcı kişiye imzalatıldığı görülmektedir. Oysa, malı teslim eden kişinin de tutanağı imzalaması (teslim edenin kimliği de belirtilmek suretiyle) tutanakların sadece alıcı nezdinde düzenlenmiş olması durumundan çıkaracaktır.

İmzadan imtina edilmesi durumunda “İmzadan imtina” ibaresinin mutlaka yazılması, tutanağı imzalayan muhtarsa kaşe basılması, polis memuru ise sicil numarasının yazılması, bu gibi kişilerin tutanağı aynı gün imzaladıklarının tutanakta belirtilmesi ve bu şekilde düzenlenen tutanakların bir nüshasının tekrar nezdinde yoklama yapılan kişilere ispatı mümkün olacak şekilde verilmesi yargı mercilerince üzerinde önemle durulan konulardır. Bir vergi mahkemesi kararında tutanağın muhtara ertesi gün imzalatıldığı, bir diğerinde polis memurunun sicil numarası belirtilmediği için tutanaklar geçersiz sayılmış, bir vergi mahkemesi ara kararında ise muhtara imzalatıldıktan sonra mükellefin haberdar edilip edilmediği sorulmuştur.

Gözetim usulü ile yapılan denetimlerde de tutanağı imzalayan kişilerin açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Özellikle işyeri sahibi dışındaki kişilerin nezdinde düzenlenen tutanaklarda imzalayan kişinin ne sıfatla orada bulunduğunun sorulması, aynı soyadı taşıyan kişilerin akrabalık derecelerinin belirtilmesi, tutanaklara işyeri kaşesinin basılması, ödeme kaydedici cihazların çalışır durumda olup olmadıkları, saatlerinin ve tarihlerinin doğru ayarlanıp ayarlanmadığının, bu cihazların arızalı olduğunu beyan edenlerin beyanlarının doğru olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Mükelleflerin gözetim usulü yapılan denetimlerde düzenlenen tutanaklara en çok itiraz ettikleri husus, müşterinin malı değiştirmek için geldiği, dolayısıyla yeni bir belge düzenlemediği şeklinde olmaktadır. Ancak, tutanakların yeterli olması halinde yargı mercilerince bu iddialara itibar edilmemektedir.

Fatura, sevk irsaliyesi, irsaliyeli fatura vs. gibi belgelere tarih, saat, müşteri bilgileri yazılmadığı belirtilen tutanakların yargı mercileri açısından belgenin hiç düzenlenmediği anlamına gelmeyeceği ve bu tür tespitler basit bir şekil noksanlığı olarak değerlendirilerek usulsüzlük cezası kesilmesi gerektiği şeklinde kararlar verilmektedir. Fatura düzenlenmediğine ilişkin tutanaklarda ise alıcının nihai tüketici mi yoksa mükellef mi olduğunun belirtilmesi ve mükellef konumundakilere yapılan satışlar için fatura düzenlenmediği hususunun tespitinde on günlük sürenin aşılp aşılmadığının, aşıldıysa bu tespitin neye dayandığının açıkça belirtilmesi, mahkemelerin fatura düzenlenmesinde on günlük süre gerekçesiyle tutanağı iptal kararlarını etkileyecektir.

“Muhtelif Müşteriler” adına düzenlenen sevk irsaliyesinin satış sırasında faturaya dönüştürülmediği hususunu tespit eden tutanaklar ise vergi mahkemelerince

V.U.K.'nun 231/5. maddesinde fatura düzenlenmesi için on günlük süre tanındığı gerekçesiyle iptal edilmekte, 173 seri nolu genel tebliğ hükümleri çerçevesinde yapılan itirazlar da Bölge İdare Mahkemelerince reddedilmektedir.

Buna benzer diğer bir husus ise taşınan mala ait faturanın bulunması halinde sevk irsaliyesinin aranıp aranmayacağına ilişkin davalarda ortaya çıkmaktadır. Vergi mahkemeleri, 01.01.1986 tarihinden önce uygulamada olan “faturanın bulunduğu hallerde ayrıca sevk irsaliyesi aranmaz” hükmünü uygulayarak tutanağın iptaline karar vermekte ve vergi dairesince yapılan itirazlar Bölge İdare Mahkemesince reddedilmektedir.

Ödeme kaydedici cihaz fişlerinin gerçek satış bedelinin altında bir bedelle düzenlendiğinin tespit edildiği tutanaklar için de vergi mahkemelerince V.U.K.'nun 353. maddesinde belirtilen belge düzenlememe fiilinin gerçekleşmediği gerekçesiyle cezanın terkinine karar verilmekte, aradaki fark bedel için belge düzenlenmediği ve gerçeğe aykırı olarak belge düzenlendiği yolunda yapılan itirazlar da yine reddedilmektedir.

Tüm bu tespitler de göstermektedir ki, yaygın yoğun vergi denetiminde düzenlenen tutanaklarla ilgili konularda mükellef ile idare arasındaki uyuşmazlıkları azaltıcı yönde değişiklikler yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde hem mükellefler hem idare ve hem de vergi yargısı bu konudan doğan maddi ve manevi kayıpları lüzumsuz yere yüklenmek zorunda kalmaktadır.

iii- Levha Almadan Ödeme Kaydedici Cihaz Fişi Düzenleyen Mükelleflere Kesilen Özel Usulsüzlük Cezalarına İlişkin Uyuşmazlıklara İlişkin Sorunlar

Ödeme kaydedici cihaz levhasını almak için başvuran mükelleflere levha almadan kesmiş olduğu ödeme kaydedici cihaz fişlerinin tespiti tutanağa bağlanarak her bir ödeme kaydedici cihaz fişi için V.U.K.'nun 353/2 maddesine göre özel usulsüzlük cezası kesilmekte ve bu cezaların mükellefler tarafından dava konusu yapılması üzerine ise mahkemelerce davalar kabul edilerek özel usulsüzlük cezaları terkin edilmektedir.

Bu konuda verilmiş Ankara 1. Vergi Mahkemesi'nin 07.10.1999 gün ve E:1999/207; K:1999/572 sayılı kararında “.....: *davacının, ödeme kaydedici cihazın kullanılması için gerekli olan levhayı geç alması veya ödeme kaydedici cihazla ilgili*

diğer fiillerden dolayı kesilecek cezalar, 3100 sayılı kanunda düzenlenmiştir. Vergi Usul Kanununun 353/2 maddesinde ise, satılan bir mal veya ifa edilen bir mal bir hizmet karşılığında düzenlenmesi gereken belgelerin düzenlenmemiş olması özel usulsüzlük cezasına tabi tutulmuştur. Bu fişlerin Vergi Usul Kanununun 227.maddesinin 3. fıkrasında yazılı “Bu Kanuna göre kullanılan veya bu Kanunun Maliye Bakanlığına verdiği yetkiye dayanılarak kullanma mecburiyeti getirilen belgelerin, öngörülen zorunlu bilgileri taşınamaması halinde bu belgeler vergi kanunları bakımından hiç düzenlenmemiş sayılır” hükmüne dayanılarak tamamen düzenlenmemiş sayılması mümkün değildir” gerekçesiyle özel usulsüzlük cezası terkin edilmiştir.

Yine aynı konu ile ilgili olarak verilmiş Ankara 4. Vergi Mahkemesinin 13.09.1999 gün ve E:1999/229, K:1999/477 sayılı kararında “... Ancak yazar kasa levhası alınincaya kadar geçen süre içerisinde onbir (11) adet fiş kesilmiş ise de; yazar kasa yasada aranan şartlara uygun görülerek idarece levha verildiğine ve levha almadan önce kesilen fişlerde söz konusu yazar kasanın hafızasına kaydedilerek (Z) raporunda yer aldığına göre kesilen fişlerin hiç düzenlenmediğini ve yapılan satışların belgesiz yapıldığını kabul etmek mümkün değildir. Bu durumda anılan yasanın 353/2. maddesinde öngörülen fiillerden hiç biri olayda mevcut bulunmadığından kesilen cezada yasal isabet görülmemiştir.” gerekçesiyle özel usulsüzlük cezası terkin edilmiştir.

Görüldüğü gibi, levha almadan ödeme kaydedici cihaz fişi düzenlenmesi halinde düzenlenmeyen her bir ödeme kaydedici cihaz fişi için özel usulsüzlük cezası kesileceğine ilişkin hem Vergi Usul Kanunu’nda hem de 3100 Sayılı Kanunda açık bir hüküm olmaması, özel usulsüzlük cezalarının terkinine neden olmaktadır. Bu konu ile ilgili getirilecek olan açık bir hükmün, bundan sonraki uygulamalarda mükellefle idare arasında uyuşmazlıkları azaltacağı kanısındayız.

iv- İşyeri Kapatma Cezaları İle İlgili Sorunlar

Özel usulsüzlük cezalarına karşı açılan davaların yukarıda açıklanan nedenlerle kaybedilmesi, işyeri kapatma cezalarını da etkilemekte dolayısıyla uyarı tebliğinden önce düzenlenen tutanaklara istinaden kesilen özel usulsüzlük cezalarından birinin ya da ikisinin dava konusu yapılması üzerine tebliğ edilip üçüncü ve daha sonraki tutanaklar tutulmuş olmakla beraber V.U.K.'nun mükerrer 354.

maddesine göre idari işlem niteliğinde olan işyeri kapatma işlemi uygulanmamaktadır. (24.07.1998 tarih ve 1998/2 Sayılı V.U.K. İç Genelgesi)

Ayrıca uyarı yazısının tebliğinden sonra üçüncü tutanağa istinaden kesilen özel usulsüzlük cezasının dava konusu yapılmasından sonra bu dava sonucunun mu bekleneceği yoksa üçüncü tutanaktan sonraki tutanağın mı işyeri kapatma işlemine konu olacağı hususlarında sıkıntıya düşülmektedir.

İşyeri kapatma cezaları ile ilgili davaların idare lehine sonuçlanması halinde ise;

a) Gerek davanın vergi dairesi lehine sonuçlanması ve gerekse mahkemelerce herhangi bir aşamada “yürütmeyi durdurma” kararının kaldırılması halinde, söz konusu mahkeme kararına istinaden işyerinin kapatılacağını bildiren yazı mükellefler tarafından tekrar dava konusu yapılmakta ve yeniden “yürütmeyi durdurma” kararı alınmakta, bu konuda yargı mercilerine yapılan itirazlar sonuçta kabul edilse bile idari işlemin gecikmesine yol açmaktadır.

Ayrıca, vergi dairesince aynı tutanaklara konu işyeri kapatma cezasına ilişkin tebliğ edilen her işyeri kapatma yazısı değişik mahkemelerde derdest olmakta yargılama süreci dikkate alındığında bir işyeri kapatma cezasının uygulanması yıllarca beklemeyi gerektirmektedir.

b) Yine davanın vergi dairesi lehine sonuçlanması halinde V.U.K.'nun mükerrer 354. maddesinin 4008 Sayılı Kanunla eklenen 4. fıkrasındaki “uygulanacak safhaya gelen işyeri kapatma cezası, kapatma kararının uygulanmasından önce mükelleflerin yazılı olarak istemeleri halinde para cezasına çevrilir” hükmü gereğince bu talepler kabul edilerek mükelleflerden davadan feragat ettiğine dair bir dilekçe alınmakla beraber, bu durumun mükellefler tarafından zaman kazanmak amacıyla kullanılmasını önlemek amacıyla, ihtilafli işyeri kapatma cezalarını para cezasına çevirmek isteyen mükelleflerin davadan feragat ettiklerine ilişkin bir belgeyi yargı mercilerinden alarak ibraz etmeleri ile para cezası taleplerinin kabul edilebilir hale getirilmesinin uygulamayı daha etkin kılacağı ve çabuklaştıracağı kanısındayız.

v- Vergi İnceleme Raporlarına Açılan Davalar

Mükelleflerce vergi inceleme raporlarına istinaden yapılan tarhiyatlara itiraz genellikle incelemenin yetersiz olduğu, yapılan envanterin hatalı olduğu, katma değer vergisi raporlarında mahsupların da göz önüne alınması gerektiği, V.U.K.'nun 139.

maddesindeki hükümlerden ayrılarak defter ve belgelerin yazı ile istenilmediği ve incelemenin işyeri müsait iken işyerinde yapılmadığı gibi iddialarla yapılmaktadır. Bu davaların incelenmesi sırasında vergi mahkemelerince özellikle raporlarda yer alan matrah farkının tespit yöntemi ile incelemenin V.U.K.'nun 139. maddesindeki esaslara bağlı kalınarak yapıp yapılmadığı üzerinde durulmaktadır.

İnceleme raporlarında özellikle alınmayan ve verilmeyen belge tespitlerinin açık ve inkarı mümkün olmayacak şekilde belirtilmesi, matematik hesaplarının doğru, açık ve ayrıntılı yazılması, tarhiyatın kanuni dayanağının da açıkça belirtilmesi ile genellikle dairede yapılan incelemelerin V.U.K.'nun 139.maddesi hükmüne göre mükelleflerin işyerlerinde yapılmama nedenlerinin gösterilmesi, vergi dairesi savunmalarını kolaylaştıracağı gibi mükellefin dava dilekçesindeki iddialarını da geçersiz kılacaktır.

Ankara iline ait uyuşmazlıkların incelenmesinde Danıştay 4. Dairesinde 1999 yılında karara bağlananlardan vergi inceleme raporlarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Uyuşmazlığın Nedeni	Toplam Uyuşmazlık içindeki Payı	V.Mahkemesin de Olumlu Sonuçlanan	V.Mahkemesi Olumlu Oranı	V.Mahkemesin de Olumsuz Sonuçlanan	V.Mahkemesi Olumsuz Oranı	Danıştay'da Olumlu Sonuçlanan	Danıştay Olumlu Oranı	Danıştay'da Olumsuz Sonuçlanan	Danıştay Olumsuz Oranı	Toplam DAVA KONUSU VERGİ TUTARI	Toplam DAVA KONUSU CEZA TUTARI	Toplam KESİNLEŞEN VERGİ TUTARI	Kesinleşen Verginin Oranı	Toplam KESİNLEŞEN CEZA TUTARI	Kesinleşen Cezanın Oranı
Hesap Uzmanı Raporu	0,043	19	0,284	48	0,716	14	0,194	58	0,806	66.063.697	175.619.429	15.654.624	0,237	13.354.079	0,055
Maliye Müfettişi Raporu	0,012	5	0,294	12	0,706	1	0,053	18	0,947	5.869.271	12.557.176	11.990	0,002	37.500	0,003
Gelirler Kontrolörü Raporu	0,068	18	0,176	84	0,824	9	0,083	99	0,917	356.122.931	682.255.100	18.755.507	0,053	50.254.667	0,074
Vergi Denetmeni Raporu	0,171	67	0,233	221	0,767	35	0,129	236	0,871	282.104.955.115	1.903.676.495	226.258.472	0,001	236.021.642	0,124
Vergi Dairesi Müdürü Raporu	0,033	19	0,396	29	0,604	9	0,170	44	0,830	24.936.959	80.058.181	3.192.799	0,128	9.223.941	0,115
TOPLAM		128	0,237	412	0,763	63	0,117	475	0,883	282.563.708.393	2.862.218.756	260.988.062	0,001	305.565.203	0,107

Tablodan görüldüğü üzere vergi inceleme raporlarından kaynaklanan ve idari aşamada çözülemeyip yargıya intikal eden uyuşmazlıkların (dosya adedi olarak) vergi mahkemelerinde %76,3'ü, Danıştay'da ise %88,3'ü vergi dairesi aleyhine sonuçlanmaktadır. Uyuşmazlık konusu toplam vergi tutarının ise binde 1'inin nihai olarak tarhiyatının onandığı tespit edilmektedir.

Genel değerlendirme böyle iken vergi incelemesine yetkili olanlar bazında konuya inildiğinde parasal tutar (vergi tutarı) olarak;

- Hesap uzmanı raporlarının %23,7'sinin,
- Maliye müfettişi raporlarının binde 2'sinin,
- Gelirler kontrolörü raporlarının %5,3'ünün,
- Vergi denetmeni raporlarının binde birinin,
- Vergi dairesi müdürü raporlarının % 12,8'inin,

Danıştay tarafından onaylandığı görülmektedir.

vi- Hesap Uzmanı Raporlarının İçerik İtibariyle Değerlendirilmesi

Vergi inceleme raporlarından kaynaklanan uyuşmazlıkların sonuçlarının sayısal dağılımının yanı sıra uyuşmazlık konularının ve sonuçlarının da ayrıca değerlendirilmesinde yarar vardır. Zira parasal tutar olarak ifade edilen uyuşmazlıkların nitelik yönünden de irdelenmesi durumunda daha objektif bir yorum yapmak mümkün olacaktır.¹¹⁰

Bu çerçevede, hesap uzmanlarınca yazılan rapordan Danıştay'a intikal eden 69 dosyanın irdelenmesi sonucunda 47 ana rapora ilişkin olarak aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir:

Eleştiri Konusu	Kararın Özeti
Döviz alım satımı ile uğraşan mükellefin, Merkez Bankası nezdindeki devlet tahvilleri nedeniyle tahakkuk eden faiz gelirlerini ilgili yıl gelirlerine dahil etmemesi nedeniyle ikmalen kurumlar vergisi salınmış fon payı hesaplanmış, kaçakçılık cezası kesilmiş ve aslı aranmayan geçici vergi için ağır kusur cezası kesilmiştir.	Olayın niteliği itibariyle kaçakçılık cezası kusur cezasına çevrilmiş ve ikmalen tarhiyatlarda geçici vergi salınmayacağından geçici vergi cezasının kaldırılmasına karar verilmiştir.

¹¹⁰ Diğer inceleme raporlarının da benzer şekilde nitelik araştırmasına tabi tutulması mümkündür. Örnekleme yoluyla araştırma yapıldığından sadece hesap uzmanı raporları irdelenmiştir.

Adi ortaklığın 1994 yılı işlemlerinin incelenmesi sonucu bulunan matrah farkı nedeniyle 1995 yılı için geçici vergi salınmış ve ağır kusur cezası kesilmiştir.	Geçici verginin mahsup döneminin geçmiş olması nedeniyle aslı aranmaz, re'sen veya ikmalen tarhiyatlarda geçici vergi salınmayacağı için ağır kusur cezası kesilemez.
Adi ortaklık, ilgili yıldan önce tamamladığı 3 adet daireyi işletmeden düşük bedelle çekmiş ve bu dairelere ait maliyet ve gider unsurlarının bir kısmını kayıtlara intikal ettirmemiştir. Vergi mahkemesi inşaat maliyetinin defterlerden tespitinin mümkün olması ve kayıtlara intikal ettirilmeyen giderlerin gayrimenkullerin işletmeden çekilmesinden sonra yapılması ve işletmeden çekilen gayrimenkullerin satış bedeli ile üçüncü kişilere satılan gayrimenkullerin satış bedellerinin uyum göstermesi nedeniyle tarhiyatta isabet görmemiştir.	Danıştay, Vergi Mahkemesinin kararını bozmuş tarhiyatı onaylamıştır.
İthalatını yaptıkları kan ve serum ürünlerinin satıcı firması tarafından şirket ortaklarından birinin adına gönderilen havale bedellerinin, şahsi nakdi teminatların iadesi değil, önceden ödenen mal bedellerinin fiyat farkı olması nedeniyle tarhiyat yapılmıştır.	İthal olunan ilacın maliyeti tespit edilip defter ve belgelerle karşılaştırılarak matraha etki eden faktörlerin açıkça ortaya konulmadığı, yurtdışında bulunan firmadan alınan yazıda söz konusu ilaçlara ait fiyatlardan daha yüksek bedelle ilaç ithal edildiğinin tespit edilmemesi, konu hakkında somut hiçbir araştırma yapmadan ve eksik incelemeye dayalı olarak belirlenen matraha isabet yoktur.
İşletmeden düşük bedelle gayrimenkul çekilmesi ve 3 adet bağımsız bölümün satışında düşük bedel gösterilmesi	Satışı yapılan 3 adet bağımsız bölüm için düşük bedelle satış yapıldığı yolunda somut bir tespite rastlanılmamıştır. İşletmeden çekilen bağımsız bölümün bedelinin bilirkişi raporuna dayanılarak yapılması sonucunda, olayın meydana geliş ve matrahın bulunuş şekli dikkate alınarak kaçakçılık cezasının kusur cezasına çevrilmesi ve fon payının kaldırılmasına karar verilmiştir.
Toptan gıda ticaretiyle uğraşan mükellefin bir kısım alış ve satış faturalarının gerçeği yansıtmadığı tespit edilmiştir.	Tarhiyat onaylanmış ancak fon payı ile özel usulsüzlük cezası kaldırılmış kaçakçılık cezası kusur cezasına çevrilmiştir.
Alınan sipariş avansı borç olarak nitelendirilmiş ve değerlendirme sonucu oluşan kur farkı gider olarak dikkate alınmıştır.	Bilançonun pasifinde bulunan sipariş avansı borçtur. Alınan avansın bir kısmı dolar olarak döviz tevdiat hesabında tutulmuş ve dönem sonunda oluşan kur farkı gelir olarak yazıldığı, bu durumda alınan avansın borç olarak nitelendirip, dönem sonu itibarıyla değerlemeye tabi tutarak oluşan kur farkının gider yazılmasının kabul edilmesi gerekir.
İlgili yılda kazanç yetersizliği nedeniyle yararlanılamayan yatırım indiriminin bulunan matrah farkından dolayı dikkate alınması sonucu gelir (stopaj) vergisi Salınmıştır.	Salınan kurumlar vergisi ve kaçakçılık cezasının kaldırılması nedeniyle tevkifat yapılmasını gerektiren kazanç bulunmadığı gerekçesiyle vergi ve cezanın kaldırılması karar verilmiştir.
Aslı aranmayan 1995 yılı geçici vergisi üzerinden kaçakçılık cezası kesilmiştir.	Bir vergilendirme dönemi için re'sen veya ikmalen vergi tarhi halinde bu vergi tutarı üzerinden takip eden vergi dönemi için geçici vergi hesaplanması mümkün olmadığından, vergi ziyana yol açtığından söz edilerek geçici vergi için ceza kesilmesinde isabet görülmemiştir.
Müşterek genel giderlerin dağıtımı esnasında taahhülle ilgisi olmayan merkez giderlerine pay verilmiş ve yurt dışında ihale alabilmek için yapılan giderler dönem kazancından indirilmiştir.	Müşterek genel giderlerin gelirlere göre dağıtımı esnasında demirbaş ve gayrimenkul kira ve satışı, iştirak gelirleri, makina ekipmanları ile kur farkı gelirlerinden oluşan diğer gelirlere pay verilmesi yerindedir. Aynı zamanda yurt dışından alınamayan ihale için yapılan giderler vergiden müstesna bir gelirin elde edilmesi amacıyla yapıldığı düşünülemez.
Devir alınan şirkete ait geçmiş yıl zararları incelemenin bitmesi beklenmeden indirilmiştir. Devirde KVK'nun 37/3. Maddesindeki şartlara uyulmamıştır. Devir olan işletmenin nominal sermayesi ile öz sermayesi arasında farklılık vardır.	İki şirketin nominal ve öz sermayelerini toplayarak bir adet hisse senedinin bedelinin hesaplanması yerinde değildir. Devirde asıl olunan devir alınan servet nispetinde hisse senedi verilmesidir.
Dört adet konut ile bir adet dükkanın düşük bedelle işletmeden çekilmesi ve kanunen kabul edilmeyen giderler hesabının bir kısmının dönem kar-zarar hesabına gider kaydedilmesi.	Takdir komisyonu tarafından matrah takdir edilirken işletmeden çekilen gayrimenkullerin emsalleri ile mukayesesı yapılarak bedel tespit edilmesi gerekirken sadece binanın vasıf ve özellikleri dikkate alınarak emsal satış bedelinin tespit edilmesinde isabet görülmemiştir. Gider olarak dikkate alınan kanunen kabul edilmeyen

	giderler hayat standardının altında kaldığı için matrah oluşmamaktadır.
Ortaklara kullandırılan ve faiz tahakkuk ettirilmeyen önemli tutarlardaki paralar örtülü kazanç dağıtımı kabul edilip tarhiyat yapılmıştır.	Tarhiyat onaylanmıştır.
Adi ortaklık, ilgili yıldan önce tamamladığı 3 adet daireyi işletmeden düşük bedelle çekmiş ve bu dairelere ait maliyet ve gider unsurlarının bir kısmını kayıtlara intikal ettirmemiştir. Vergi mahkemesi inşaat maliyetinin defterlerden tespitinin mümkün olması ve kayıtlara intikal ettirilmeyen giderlerin gayrimenkullerin işletmeden çekilmesinden sonra yapılması ve işletmeden çekilen gayrimenkullerin satış bedeli ile üçüncü kişilere satılan gayrimenkullerin satış bedellerinin uyum göstermesi nedeniyle tarhiyatta isabet görmemiştir.	Danıştay, Vergi Mahkemesinin kararını bozmuş tarhiyatı onaylamıştır.
1995 yılı için tespit edilen matrah farkı nedeniyle 1996 yılı için geçici vergi salınmış ve ağır kusur cezası kesilmiştir.	1995 yılı ile ilgili salınan gelir vergisi, fon payı ve kesilen cezaların kaldırılması bağlı olarak 1996 yılına ilişkin tarh edilen geçici verginin hukuki dayanağı kalmamıştır.
Finansal kiralama bedelleri ödendiği yılda gider yazılmıştır. Söz konusu gider yazılırken kira süresi dikkate alınmamıştır.	Finansal kiralamanın adi kiralamadan farklı olması nedeniyle kiralama bedellerinin ödendiği dönemin gideri olarak kabul edilmesi gerekir.
Davacı adına 1995 yılı için geçici vergi salınıp, kaçakçılık cezası kesilmiştir.	Dava konusu işlemin dayanağını oluşturan tarhiyatın kaldırılması nedeniyle cezalı geçici verginin de dayanağı kalmadığı gerekçesiyle tarhiyat kaldırılmıştır.
Kaydi envanter farkı tespit edilmiştir.	34 cins mal için yapılan kaydi envanter çalışmasından sağlıklı bir sonuç alınamayacağı, yapılan hesaplamanın gerçeğe uygun olmadığı ve hesaplamada uygulanan fire oranının Ankara Ticaret Odası'nca bildirilen fire oranından daha az olduğu, dolayısıyla tarhiyatın sağlıklı bir incelemeye dayanmadığı gerekçesiyle dava konusu vergiler kaldırılmıştır.
Ortakların kullandığı paralar nedeniyle örtülü kazanç dağıtımı tespit edilmiştir.	Ortakların şirketten çektiği paralar işletmeye ait gider belgelerine aittir. Ortaklar aldıkları paralara karşılık nakit iadesinde bulunmuş ve hesap değişik zamanlarda alacak kalanı vermiştir. Ayrıca örtülü kazançtan söz edebilmek için ortakların şirketten çektiği paraların şirket tarafından örtülü olarak aktarıldığının kesin olarak saptanması gerekir. Yani söz konusu paraların ortakların özel ihtiyaçlarında kullanılması veya servet ve mal edinilmesi gerekmektedir.
Satılan daireler için fatura düzenlenmemiş olması nedeniyle özel usulsüzlük cezası kesilmiştir.	Fatura düzenlenmemesi nedeniyle ceza kesilmesi yerinde ise de ceza kesildiği tarihte ceza miktarı %10 olduğundan mükellef lehine olan bu miktar üzerinden ceza kesilmesi gerekirken %25 oranında ceza kesilmesinde isabet bulunmadığı gerekçesiyle cezanın azaltılmasına karar verilmiştir.
1993 yılı için bulunan matrah farkı üzerinden 1994 yılı için geçici vergi salınmış ve kaçakçılık cezası kesilmiştir.	Geçici vergi beyan üzerinden hesaplanan bir vergi olması nedeniyle sonradan yapılan tarhiyatlarda ayrıca geçici vergi salınamaz.
1993 yılı işlemlerinin incelenmesinde bulunan matrah farkı üzerinden tarhiyat yapılmış, söz konusu tarhiyatı vergi mahkemesi bozmuştur.	Davacı temyiz istemi üzerine Danıştay 4. Dairesi vergi aslı ve cezasına yönelik temyiz istemini red etmiş ve fon payına ilişkin hüküm fıkrasını bozmuştur.
Yıl içinde biten yıllara sari inşaat işinin maliyetine çimento ve inşaat demirinin fazladan kayıt edilmesi, yapılan işin mahiyeti ile ilgili olmayan gider kayıtlarının yapılması ve şirketin aktifine kayıtlı olmasına rağmen özel işlerde kullanılan taşıtların giderleri red edilmesine dayanan tarhiyat yapılmıştır.	İk iki eleştiri kanuna uygun görülmüştür. Şirketin aktifine kayıtlı araçların özel işlerde kullanıldığı tespit edilmeden sadece ifadeye dayanarak red edilmesi yolundaki eleştiri kabul edilmemiştir. Matrah farkı davacı şirketin defter ve belgelerinden tespit edildiği için kaçakçılık cezası kusur cezasına çevrilmiştir.

Özel harcamalar ile demirbaşlar doğrudan gider yazılmış, şahsi eşyalar amortismanına tabi tutulmuş, envanter defteri yerine bilgisayardan çıkarılan ve mal mevcudunu gösteren listeye göre bir kısım emtia türlerinin kaydi envanter sonucu eksiklikler bulunduğu, nakliye montaj ve işçilik gelirlerinin eksik kaydedildiği tespit edilmiştir.	Tarhiyat onaylanmış ancak ikmalen bulunan matrah farkının defter ve belgelerden tespit edilmiş olması, re'sen bulunan matrah farkının ise kaydi envanter sonuçlarının değerlendirilmesi üzerine ortaya çıkmış olması nedeniyle , vergi kaybına yol açan olayda davacının vergi kaçırma kastının olmaması nedeniyle kaçakçılık cezası kusur cezasına çevrilmiştir.
Şirketin ortakları ve ortakların akrabalarına düşük bedelle mal satımı nedeniyle örtülü kazanç dağıtımı tespit edilmiştir.	Takdir komisyonu tarafından matrah takdir edilirken araştırma yapılmadan dairelerin vasıfları belirtilerek karar verdiği için yapılan tarhiyat bozulmuştur.
Şirketin ortakları ve ortakların akrabalarına düşük bedelle mal satımı nedeniyle örtülü kazanç dağıtım kararının bozulmasına karşı idare temyiz istemiştir.	Temyiz istemi Danıştay tarafından red edilmiştir.
Mükellef kurum tarafından düzenlenen faturaların nüshalarına ayrı ayrı rakamlar yazılmak suretiyle bir kısım kazanç kayıt ve beyan dışı bırakmıştır.	1995 yılı defterlerinin mahkemede incelenmesi sırasında 1995 yılında kayıtlara noksan intikal ettirilen faturalar yevmiye defterine "1995 yılı noksan hasılatı" şerhi ile kayıt edildiği için kaçakçılık cezasının kusur cezasına çevrilmesi ve geçici vergi ile cezasının kaldırılmasına karar verilmiştir.
İlgili yılda tamamlanan binadaki daire ve dükkanların işletmeden düşük bedelle çekilmesi ve inşa edilen binalara ait maliyet ve gider unsurlarının bir kısmının kayıtlara intikal ettirilmemesi.	Fon payı kaldırılmış ve ağır kusur cezası kusur cezasına çevrilmiştir.
Ortaklara kullanılan ve faiz tahakkuk ettirilmeyen önemli tutarlardaki paralar ile örtülü kazanç dağıtım tespit edilmiştir.	Tarhiyat onaylanmış ancak kesilen ağır kusur cezası kusur cezasına çevrilmiş ve fon payı ile geçici vergi kaldırılmış ve bunlar için kesilmiş olan ağır kusur cezası kaldırılmıştır.
Arizi serbest meslek kazancı beyan edilmemiş bir gayri faal bir şirketin faturaları kazancın elde edildiği firmaya verilmiştir.	Söz konusu projelere ilişkin faturaların davalının çalıştığı firma tarafından düzenlendiği ve gelir olarak kaydedilip kaydedilmediği iddiası kontrol edilmeden fatura bedellerinin tamamının davacıya ait olduğunun kabul edilmesi mümkün değildir.
Eczacılık faaliyetinde bulunan davacı tarafından üyesi bulunduğu kooperatiften elde edilen risturn beyan edilmemiştir.(1994 yılı incelenmektedir ve risturn 1995 yılında alınmış bir kararla 1996 ve 1997 yılında iki eşit taksitte dağıtılacaktır.)	Davacının mensubu bulunduğu kooperatif kuruluş amaçları doğrultusunda üyeleriyle ticari muamelede bulunarak elde ettiği risturnu dağıtmaktadır. Bu durumda emtianın maliyeti risturnun dağıtılmasıyla azalacağından ortakla kooperatif arasındaki ticari ilişkiden doğan gelir gider farkının ticari kazancın tespitinde dikkate alınması gerekir. Ancak uyumsuzluk konusu 1994 yılında dağıtılmasına karar verilmiş risturn bulunmadığından ticari kazancın eksik beyan edildiğinden sözedilemez.
Bir kısım hasılat kayıtlara intikal ettirilmemiştir.	Davacı şirketin adresi verilerek açılan (işletme ye ait olduğu iddia edilen) hesapların sahiplerinin şirketle olan ilişkileri araştırılmadığı gibi mal satış hasılatı ile bu kişilerin bankadaki hesapları arasındaki ticari ve hukuki ilişki kurulmadığı, mal satın alan kişilerin bilgilerine baş vurulmadığı ve karşıt inceleme yapılmadığı, kayıt dışı mal alınıp satıldığı veya emtia dengesinin mevcut olmadığı yolunda yapılmış hiçbir somut tespit olmadan sadece şirket yetkilisinin ifadesine dayanılarak hesaplara yatan paraların belli bir yüzdesinin safi kar olarak kabul etmesi, matrah farkının noksan ve varsayıma dayandığı gerekçesiyle tarhiyatın kaldırılmasına karar verilmiştir.
Dönem giderlerinin yükseltilmesi amacıyla sahte fatura kullanılmıştır.	Türkiye Kömür İşletmelerinden alınan yazıda sahte olduğu ileri sürülen faturalar karşılığında bir hizmet alındığı anlaşılmaktadır. Bu durumda sahte fatura kullanıldığı varsayımıyla re'sen takdire gitmek isabetli değildir. Ayrıca şirket müdürünün belirttiği karlılık oranı dikkate alınarak yapılan hesaplama sonucu fark çıkması tek başına defter ve belgelerin delil olma niteliğini kaybetmesi için yeterli değildir.
Mükellefin defter ve belgelerini ibraz etmemesi üzerine re'sen tarhiyat yapılmış ve kaçakçılık cezası kesilmiştir.	Defter ve belgelerin ibraz edilmemesi re'sen takdir nedeni olmasına rağmen vergi incelemesinde mükellef ifadesi tek başına ispatlama vasıtası olamaz. İfade dışında başka kanıtlara da ihtiyaç vardır. Ayrıca adına fatura düzenlenen şirket nezdinde karşıt inceleme yapıp, somut tespitlere ulaşmadan yapılan tarhiyatta isabet yoktur.

Tarhiyat öncesi yapılan uzlaşma sonucu kesinleşen kurumlar vergisi üzerinden gecikme faizi tahakkuk ettirilmiştir.	Davacı gecikme faizinin fazla hesaplandığını düşünerek dava açmış ancak Danıştay tarhiyatı onaylamıştır.
Adi ortaklık tarafından işletmeden düşük bedelle daire çekilmiştir.	Takdir esasına göre gayrimenkullerin emsal bedellerinin tespit edilmesi yerinde ise de takdir komisyonunca hiçbir araştırma ve inceleme yapılmadan harici karinelere dayanılarak takdir edilen emsal bedellere dayanılarak davacı adına yapılan tarhiyatta isabet yoktur.
Mükellef iki daire ile bir işyerini düşük bedelle işletmeden çekmiştir.	Takdir esasına göre gayrimenkullerin emsal bedellerinin tespit edilmesi yerinde ise de VUK'nun 31/8. Maddesinde takdir komisyonu kararında takdirin dayanağı ve takdir hakkında izahatın bulunması gerekmektedir. Takdir komisyonunca hiçbir emsal araştırması ve inceleme yapılmadan harici karinelere dayanılarak binanın özelliklerine ve soyut verilere dayanılarak yapılan tarhiyatta isabet yoktur.
Tarhiyat konusu matrah farkı üzerinden fon payı hesaplanmış ve kaçakçılık cezası kesilmiştir.	Fon payının beyan edilen kurum kazancı üzerinden hesaplanabileceği, ikmalen veya re'sen yapılan tarhiyatlardan fon payı hesaplanamayacağına karar verilmiştir.
İşletmeden düşük bedelle gayrimenkul çekilmiştir.	Tarhiyat onaylanmıştır.
1993 yılı işlemlerinin incelenmesi sonucu bulunan matrah farkı üzerinden 1994 yılı için geçici vergi salınmış ve kaçakçılık cezası kesilmiştir.	İkmalen ve re'sen tarhiyatlarda geçici vergi istenemeyeceğinden, aslında alınamayacak olan vergi üzerinden ceza da istenemez.
1994 yılı işlemlerinin incelenmesi sonucu bulunan matrah farkı üzerinden 1995 yılı için geçici vergi salınmış ve kaçakçılık cezası kesilmiştir.	Bir vergilendirme dönemi için re'sen veya ikmalen vergi tarhiyatı halinde bu vergi tutarı üzerinden takip eden vergi dönemi için geçici vergi hesaplanması mümkün bulunmadığından vergi ziyasına yol açıldığından söz edilerek geçici vergi ve cezasının kesilmesi mümkün değildir.
Alıcı ifadesine dayanan düşük bedelle dükkan ve daire satıldığı tespit edilmiştir.	Gerçek satış bedelinin ayrıntılı ve mukayeseli araştırma sonucu belirlenmesi zorunlu olup bir belge ve kayda dayanmayan alıcı beyanlarının doğrudan satış bedeli olarak alınması suretiyle matrah farkı hesaplanması uygun görülmemiştir.
1993 yılı için bulunan matrah farkı üzerinden 1994 yılı için geçici vergi salınmış ve kaçakçılık cezası kesilmiştir.	Bir vergilendirme dönemi için re'sen veya ikmalen vergi tarhiyatı halinde bu vergi tutarı üzerinden takip eden vergi dönemi için geçici vergi hesaplanması mümkün değildir.
1992 yılı kazancının düşük beyan edilmesi ile ilgili davacı adına düzenlenen vergi inceleme raporuna dayanılarak ikmalen salınan vergi ve kesilen cezalara ilişkin alacakların güvence altına alınması için 6183 sayılı Kanun'un 9. Maddesi hükmü uyarınca teminat istenmiştir. Davalı tarhiyata karşı açılan dava sonucu kaçakçılık cezasının kusur cezasına dönüşmesi nedeniyle kararın bozulmasını istemektedir.	Teminat istenmesi için gerekli koşulların oluşması üzerine tesis edilen işlemde yasaya aykırılık görülmediği gerekçesiyle davanın reddine karar verilmiştir.
... Holding A.Ş'den satın alınan çeşitli ev araç ve gereçleri yine ... Holding A.Ş'ye emsaline göre göze çaracak derecede düşük bedelle satılmak suretiyle örtülü kazanç dağıtılmıştır.	Davacı şirketle ... Holding A.Ş arasında KVK'nun 17. Maddesinde yer alan şartların varlığının bulunup bulunmadığı hususları tespit edilmeden ticari faaliyette fiyat belirleyebilme yetkisine sahip olan davacı şirketin defter ve belgelerinin incelemeye elverişsiz olduğundan söz edilemez.
1993 yılı işlemlerinin incelenmesi sonucu davacı kurum adına geçici vergi salınmış , kaçakçılık cezası kesilmiştir.	Geçici verginin dayanağı olan kurumlar vergisi kaldırıldığı için geçici vergi ile kaçakçılık cezasının kaldırılmasına karar verilmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere vergi inceleme raporları ile yargı kararları arasında pek çok konuda görüş farklılığı bulunmaktadır. Uyuşmazlık konularının arasında mahsup dönemi geçmiş geçici vergiye ilişkin cezalar ve ikmalen ve re'sen tarhedilen gelir ve kurumlar vergisine ilişkin fon paylarının büyük bir yer teşkil ettiği ve bunların da idare

aleyhine sonuçlandırıldığı tespit edilmektedir. Diğer uyuşmazlık konuları ile inceleme raporlarından kaynaklanan uyuşmazlıkların büyük bir çoğunluğunun idare aleyhine sonuçlanmasının nedenleri, bu bölümün sonunda ayrıntılı olarak irdeleneceğinden kararların yorumuna bu bölümde yapılmamıştır.

vii- Tarhiyat Öncesi Uzlaşma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hesap Uzmanlarınca yazılan vergi inceleme raporlarının %72'sinin (1995-1999 arasında yazılan) tarhiyat öncesi uzlaşma ile sonuçlandırıldığı dikkate alındığında¹¹¹ her 100 raporun 72'nin idari aşamada sonuçlandırıldığı kalan 28 raporunda %11'inin (3 adetinin) idare lehine sonuçlandırıldığı, neticede ise toplam her 100 incelemenin 75'nin idarenin öngördüğü şekilde sonuçlandırıldığı tespit etmekteyiz.

Keza Ankara Gelirler Bölge Müdürlüğü'ne bağlı vergi denetmenlerince Ankara ilinde 1999 yılında düzenlenen 1.290 adet vergi inceleme raporunun 1.235 adeti (%95,7'si) tarhiyat öncesi uzlaşma ile sonuçlanmıştır. Vergi inceleme raporlarını parasal tutarlar olarak dikkate aldığımızda 1 trilyon 767 milyar TL tutarındaki verginin 902 milyar TL'nin (%51) uzlaşma ile sonuçlandırıldığı görülmektedir.¹¹²

viii- Tarhiyat Öncesi Uzlaşma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

İkmalen, re'sen ve idarece tarhedilen vergilerle bunlara ilişkin vergi ziyai cezalarına ilişkin olarak mükelleflerin, tarhiyat öncesi uzlaşma yerine tarhiyat sonrası uzlaşma isteme hakları da vardır. Belli tutarı aşan uyuşmazlıklar Defterdarlıklarda ya da Merkezi Uzlaşma komisyonlarında görüşülerek çözülmeye çalışılmaktadır.

Araştırma sahamızı oluşturan Ankara Defterdarlığı'nca 1/7/1999-30/06/2000 tarihleri arasında yapılan tarhiyat öncesi ve sonrası uzlaşma sonuçlarına ilişkin rakamlar ise aşağıdaki gibidir:

Uzlaşmaya Konu			Uzlaşılan			
Dosya Sayısı	Vergi Tutarı (Bin TL)	Ceza Tutarı (Bin TL)	Dosya Sayısı	Dosya Oranı	Vergi Tutarı (Bin TL)	Vergi Oranı
392	546.111.841	724.123.442	376	0,959	240.953.089	0,441

Bu rakamlardan görüleceği üzere yazılan vergi inceleme raporlarının büyük bir kısmı (adet olarak) tarhiyat öncesi ya da tarhiyat sonrası uzlaşma ile sonuçlanmakta ve yargıya oldukça az bir kısmı intikal etmektedir. Yargıya intikal eden uyuşmazlıkların ise genelde

¹¹¹ Hesap Uzmanları Kurulu Yıllık Çalışma Planı 2000, sayfa 12.

¹¹² Ankara Gelirler Bölge Müdürlüğü verileri.

büyük tutarlı vergi inceleme raporlarından oluştuğu görülmektedir. Yargı kararlarının yorumlandığı kısımda ulaşılan “**büyük tutarlı uyuşmazlıkların idare aleyhine sonuçlandığı**” şeklindeki tespitimizi bu kısımdaki verileri de dikkate alarak, “**büyük tutarlı uyuşmazlıkların idari aşamada çözümlenemediği ve yargıya intikal ettiği, yargıda da bu uyuşmazlıkların idare aleyhine sonuçlandığı**” şeklinde düzeltmek daha anlamlı olacaktır kanısındayız.

ix- Maliye Bakanlığı'nca Yayınlanan Genel Tebliğlerden Kaynaklanan Uyuşmazlıklar

Vergi yargısına intikal eden uyuşmazlıklar arasında parasal tutar olarak 2. sırada, dosya adedi olarak 4. sırada Bakanlık'ça yayınlanan tebliğlerden kaynaklanan uyuşmazlıklar gelmektedir.

Maliye Bakanlığı'nca vergi konusunda yayımlanan genel tebliğlerin bazı bölümlerinin Danıştay tarafından iptali hususunda son yıllarda bir artış olduğu görülmektedir. Bakanlık'ça yayımlanan tebliğlerin yargıda iptali yoluna gidilmesi mükellefin İdareye olan güvenini sarsmakta, İdare ile mükellef arasında lüzumsuz uyuşmazlıklara yol açmakta, iptal edilen bölümler nedeniyle iade, düzeltme, mahsup gibi pek çok idari işlem yüzünden vergi dairelerinin iş yükü artmaktadır.

Vergi kanunları ile iptale konu olan genel tebliğler arasındaki tutarsızlığın temel nedeni; **vergi kanunları ile vergi yükü azaltılırken tebliğlerle arttırılmaya çalışılmasından** kaynaklanmaktadır. Bu anlamda kanunlar ile tebliğler arasında bir uyum olması gerekirken tersine bir durum ortaya çıkmaktadır.

Bu temel nedenin yanı sıra genel tebliğlerin Danıştay'ca iptal edilmesinin diğer nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Kanunların hazırlanışı sırasında yeterince hazırlık yapılamaması, dolayısıyla maddelerin eksik ya da hatalı olması,
- Gelir İdaresinin yasal düzenleme yerine genel tebliğ, genelge hatta iç genelge yoluyla uygulamayı tek başına yönlendirmek istemesi ve bu nedenle de vergiye ilişkin temel anayasal ilkeleri gözardı etmesi,
- Önceki genel tebliğler ile sonraki genel tebliğler arasındaki bağlantının kurulmaması,

- Kanun maddelerinde hiç bir değişiklik olmamasına rağmen tebliğlerle maddelerin uygulanışının değiştirilmesi,
- Yayımlanan genel tebliğlerin bir kısmının tamamen fiskal kaygılarla hazırlanması ve olayın hukuksal boyutunun ihmal edilmesi,
- İdarenin genel tebliğ konusundaki yetki aşımaları.

Son yıllarda Danıştay’ca iptal edilen ya da bugün için yürütmenin durdurulması kararı verilen ve bu nedenle uygulama imkanı olmayan tebliğ hükümleri ve Kanun Hükmünde Kararname hükümleri kısaca aşağıdaki gibidir:

50 seri no.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği’nin 2/B-e bölümünde yer alan “İstisna ve indirimlerden kaynaklanan geçmiş yıl zararlarının %20 oranlı kurumlar vergisi matrahına dahil edilmesine” ilişkin hükmün iptal edilmesi,¹¹³

50 seri no.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği’nin V/4-c bölümünde yer alan “G.V.K. Md. 75/4 uyarınca stopaj matrahının tespitinde stopaj matrahına dahil olmayan kazanç dilimlerine ait kurumlar vergisinin indirilemeyeceği” şeklindeki hükmün iptal edilmesi,¹¹⁴

19 seri no.lu Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu Genel Tebliği’nde yer alan “Yeminli mali müşavirlerin işlemlerini tasdik edecekleri mükelleflere mal ve hizmet satan alt firma ya da firmalar nezdinde karşıt inceleme yapmalarının zorunlu olduğuna” dair hükmün iptali,¹¹⁵

54 seri no.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği’nin B bölümünde yer alan vade farkları gösterilmeyen faturaların ödeme tarihleri itibarıyla “mal bedeli + vade farkı” şeklinde ayırtırmaya tabi tutulmasına ilişkin hükmün iptali,¹¹⁶

54 seri no.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği’nin C bölümünde yer alan “gider kısıtlaması uygulaması yönünden işletmede kullanılan yabancı kaynakların hangi yıl temin edildiğinin önem arzemediği” şeklindeki hükmün iptal edilmesi,¹¹⁷

194 seri no.lu Gelir Vergisi Genel Tebliği’nin I/4-b bölümünde “ihraç kaydıyla mal tesliminde bulunanlara götürü gider uygulamasından yararlanma imkanı” tanıyan hükmün iptali,¹¹⁸

¹¹³ 50 seri no.lu K.V.G.T. 11/3/1995 tarih ve 22224 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış adı geçen bölüm Danıştay 4. Dairesi’nin 20/3/1996 tarih ve E:1995/2669 K:1996/1076 sayılı kararıyla iptal edilmiştir.

¹¹⁴ 50 seri no.lu K.V.G.T. 11/3/1995 tarih ve 22224 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış adı geçen bölüm Danıştay 4. Dairesi’nin 10/4/1996 tarih ve E:1995/3804 K:1996/1619 sayılı kararıyla iptal edilmiştir.

¹¹⁵ 19 seri no.lu SM, SMM ve YMM Kanunu G.T. 8/11/1995 tarih ve 22457 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve Vergi Dava Daireleri Genel Kurulu’nun 22/10/1999 tarih ve E:1999/89 K:1999/439 sayılı kararı ile iptal edilmiştir.

¹¹⁶ 54 seri no.lu K.V.G.T. 6/12/1996 tarih ve 22839 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış adı geçen bölüm Danıştay 4. Dairesi’nin 27.10.1997 tarih ve E:1997/636, K:1997/3797 sayılı kararıyla iptal edilmiştir.

¹¹⁷ 54 seri no.lu K.V.G.T. 6/12/1996 tarih ve 22839 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış adı geçen bölüm Danıştay 4. Dairesi’nin 27.10.1997 tarih ve E:1997/636, K:1997/3797 sayılı kararıyla iptal edilmiştir.

Yatırım indirimi üzerinden stopaj yapılmasına olanak sağlamak üzere 99/13230 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile G.V.K.'nun 64/6-b-ii bendine eklenen “yatırım indirimi dahil” ibaresinin iptal edilmesi,¹¹⁹

67 seri no.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği'nin 7. bölümünde yer alan “Vadeli mevduat hesapları ile ilgili olarak değerlendirme gününe kadar tahakkuk eden faiz tutarları da repo ve ters repo işlemlerinde olduğu gibi ticari kazancın elde edilmesi ile ilgili kanun hükümleri çerçevesinde elde edenler tarafından gelir olarak dikkate alınacağı” şeklindeki düzenlemenin yürütmesinin durdurulması,¹²⁰

70 seri no.lu Katma Değer Vergisi Genel Tebliği'nin 5. bölümünde yer alan “öte yandan, müteselsil sorumluluk kapsamında girmese dahi herhangi bir nedenle Hazineye intikal etmeyen vergi, Katma Değer Vergisi Kanununun 29 ve 32. maddelerine göre indirim ve iade konusu yapılmayacaktır” şeklindeki düzenlemenin iptali,¹²¹

Uzlaşma Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin 4. Maddesinin 2. fıkrasındaki “Tarhiyat sonrası uzlaşmada kısmi uzlaşma talebinde bulunulamaz” şeklindeki düzenlemenin iptali¹²²

Vergi idaresi ile mükellefler arasında uyuşmazlıklara neden olan bu konunun çözümlenmesinde öncelikli olarak yasaların hazırlanışında gereken özenin gösterilmesi gerekmektedir. Bir maddenin gerektiğinde araştırılıp tartışılmadan yasa haline getirilmesi daha sonra ulusal kaynakların israfından başka bir işe yaramamaktadır. Toplam kalite yönetiminin tam katılım esasını dikkate alarak bu yasaı uygulayacak olan inceleme elemanından vergi dairesine kadar sivil toplum örgütleri, meslek kuruluşları ve yargı organlarına kadar görüş alınması ve olabildiğince konsensus içeren konuların yasalaşması sağlanmalıdır. Şurasını unutmamak gerekir ki vatandaşın toplanan vergi, yine vatandaşın refahı için harcanacak değerdir. Dolayısıyla da vergi konusundaki bakışımızın topyekün bu yönde olması durumunda hukuka uygun vergi idaresini tesis etmiş olabiliriz.

Diğer yandan hukuk devleti ilkesinin en önemli unsurlarından olan **“idarenin yasallığı”** ilkesinin yaşama geçirilmesi hem vergi idaresinin hem de mükellefin işini her

¹¹⁸ 194 seri no.lu G.V.G.T. 7/3/1996 tarih ve 22573 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve Danıştay 4. Dairesi’nin 17/3/1999 tarih ve E:1998/594, K: 1999/1152 sayılı kararıyla iptal edilmiştir.

¹¹⁹ 99/13230 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı 25/8/1999 tarih ve 23797 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış adı ibare Danıştay 4. Dairesi’nin 3/5/2000 tarih ve E:1999/5648, K:2000/1914 sayılı kararıyla iptal edilmiştir.

¹²⁰ 67 seri no.lu K.V.G.T. 6/2/2000 tarih ve 23956 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış adı geçen bölümün Danıştay 4. Dairesi’nin 29.5.2000 tarih ve E:2000/1320 sayılı kararıyla yürütmesi durdurulmuştur.

¹²¹ 70 seri no.lu K.D.V.G.T. 10/9/1998 tarih ve 23459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış adı geçen bölüm Danıştay 11. Dairesi’nin 27.3.2000 tarih ve E:1998/4856, K: 2000/1115 sayılı kararıyla iptal edilmiştir.

¹²² Uzlaşma Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik 24.8.1999 tarih ve 23796 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış olup adı geçen bölüm Danıştay 4. Dairesinin 27.3.2000 tarih ve E:1999/5635 K:2000/2810 sayılı kararı ile iptal edilmiştir.

anlamda kolaylaştıracaktır. Vergi toplama hizmetinin kamu hizmeti olarak gerçek anlamı da bu sayede ortaya çıkacaktır.

x- Uyuşmazlıkların Vergi Daireleri Aleyhine Sonuçlanmasının Nedenleri

Yargıya intikal eden uyuşmazlıkların vergi idaresi aleyhine sonuçlanmasının nedenlerini “vergi idaresinin hukuku hiçe saydığı” ya da “yargı organlarının vergi konusunda çok fazla bilgi sahibi olmadığı” gibi toptancı yaklaşımlarla ortaya koymanın mümkün olmadığı kanısındayız. Ortaya çıkan kararların isabetli ya da isabetsiz olmasında her iki kesimin de farklı bakış açısının payı olduğu muhakkaktır. Aksi bir düşünce tarzının özeleştirici içermeyeceği, netice itibariyle de yapıcı olmayacağı açıktır. Ancak sorunun çözüm yollarının ortaya konulmasında idareye düşen boyutu bu çalışmada irdelenmiş olup yargıya düşen kısmı ise başlı başına bir çalışma konusu olabilecek büyüklüktedir.

Bu kapsamda gerek yönetsel gerekse yargısal açıdan bakıldığında uyuşmazlıkların idare aleyhine sonuçlanma nedenlerini genel olarak şöyle sıralamak mümkündür:

- Vergi idaresi ile vergi yargısı arasında yasaları yorumlamadaki bakış farklılıkları (Serbest delil sistemi ve ekonomik yaklaşım ilkesinin yargı organlarıncaya yeterince dikkate alınmaması),
- Vergi dairesi personelinin eğitim yetersizliği,
- Vergi yasalarının çok sık değişmesi ancak bu değişikliklerin yeterince ön hazırlığa dayanmaması,
- Vergi idaresinin yasal düzenlemeler yerine genelge ve içgenelgelerle yasa hükümlerine uyarlık görülmeyen düzenlemeleri,
- 1995 yılından itibaren sahte ve muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge düzenlemek ve kullanmak fiili uzlaşma kapsamında çıkarıldığından bu çerçevede yapılan tarhiyatların tamamının yargıya intikal etmesi ve bu konuda yargının %100 ispat yükümlülüğü araması, vergi kaçakçılığının tamamen yasadışı bir olay olması ve kayıtdışı ortamda gerçekleşmesine rağmen, inceleme raporlarında yer alan tespitlerin yargı organlarıncaya yeterli görülmemesi,
- Vergi idaresi ve vergi yargısının yasaların yorumlanmasında V.U.K.’nin 3. maddesinde yer alan “lafzın önceliği, lafzın açık olmadığı yerde amaçsal yorum yapılması gerektiği” konusundaki düzenlemeyi, bazı durumlarda lafzi yorumu

öne alarak bazı durumlarda amaçsal yorumu öne alarak farklı sonuçlara ulaşmaları,

- Vergi yasalarının yorumlanmasında “mükellef lehine yorum” ya da “devlet lehine yorum” gibi yorum türleri olmamasına rağmen, idari yargının, Devletin her zaman vatandaşa karşı güçlü olduğu şeklindeki bakış açısının, idari davalarda olduğu gibi vergi davalarında da uygulanması,
- Vergi yasalarının düzenlenişindeki eksiklerin kimi zaman idari kimi zaman da yargısal içtihatlarla doldurulmak zorunda kalınması bu durumun ise anayasal vergileme ilkelerine uygun olmaması (yasalardaki boşluklara örnek olarak örtülü kazanç dağıtımı, örtülü sermaye, işletmeden çekişlerde maliyet bedelini tespiti, finansal kiralama, maliyet bedelinin tespitinde kur farkı ve faiz giderlerinin durumu, G.V.K. 42 kapsamında iş yapan mükelleflerde kur farkı ve faiz gelirlerinin durumu, K.V.K. Geçici 23/a çerçevesinde yapılan satışlar...)
- Gerek idarenin gerekse yargının nicelik yönünden performans kriterlerini ön plana alıp konunun nitelik yönünü ihmal etmeleri,
- Vergi idaresi ile vergi yargısı arasındaki iletişim kopukluğu,
- Vergi yasalarında çok sık yapılan değişiklikler nedeniyle sistemin aksamaya başlaması,
- Vergi yasalarındaki değişiklikler gözardı edilerek, bazı konularda idarenin bazı konularda da yargının önceki hükümler varmış gibi işlem tesis etmesi ya da karar vermesi (Örneğin Yargı açısından geçici verginin aslının aranmaması durumunda ceza kesilemeyeceğine ilişkin kararlar, 1995 öncesi hükümlere dayanmaktadır.)
- Yasaların kimi durumlarda hakkaniyet ilkesine dikkat edilmeden yürürlüğe girmesi, yargının da yasal olan bir hükmü hakkaniyet ilkesine aykırı olduğu gerekçesiyle vermiş olduğu kararlarla fiilen uygulanamaz hale getirmesi,
- 4369 sayılı yasa sonrasında vergi güvenlik müesseselerinin kalmaması ve sistemin tek güvenlik ve caydırıcılık unsurunun vergi incelemeleri olması,
- Vergi yargısının bilirkişi müessesesinden gereğinden fazla yararlanması, bilirkişi olarak seçilen kişilerin konu hakkında uzman olmaması ve sonuçta bilirkişilerin adeta yargıçların yerine geçmesi,

- İdarenin, yargı kararları çerçevesinde işlem tesis etmeye çalışması ancak bu kararların mahkemeler ve daireler arasında olduğu gibi aynı daire içinde de farklılık göstermesi bir başka ifadeyle aynı konudaki kararların farklı istikamette olması,
- İdarenin bir konudaki yargı kararını sadece o işlem için uygulaması benzer konulardaki işlemler için bu kararı yok varsayması,
- Müstekar hale gelmiş yargı kararları dikkate alınmaksızın idarenin aynı konuda tarhiyat yapmaya devam etmesi (örnek takdir komisyonu kararlarına istinaden yapılan tarhiyatlar),
- Vergi yargısının idari yargının içinde yer alması nedeniyle vergi hukuku konusunda tam uzmanlaşmanın sağlanamaması,
- Gelir idaresi çalışanlarına sağlanan ücretin düşüklüğü nedeniyle idarenin yetişmiş ve deneyimli elemanlarını yitirmesi,
- ... vs.

xi- İhtilafli İşler Servisinin Örgütlenmesine İlişkin Bir Öneri

Günümüzde vergi daireleri ihtilafli işler servisi incelendiğinde bu servislerdeki personelin hukuk ve muhasebe konusunda hemen hemen hiç bir eğitim almaksızın tamamen usta-çırak ilişkisi içinde konuyu yürüttükleri görülecektir. Çoğunluğu lise mezunu olan bu personelin konu hakkında yeterli eğitime sahip olmamaları uyumsuzluğun esasının savunulmasında zaafiyete yol açtığı gibi süre, vb. gibi usule ilişkin hükümlerde de kimi zaman yanlışlıkların doğmasına neden olmaktadır.

Kişisel görüşümüze göre ihtilafli işler servisinin vergi dairesinden kaldırılarak Muhakemat Müdürlüğüne alınması buradaki hazine avukatlarının bir kısmının vergi avukatı olarak uzmanlaşmaları ve vergi dairesine ilişkin tüm savunmaların müdür tarafından değil bu avukatlarca yapılması yerinde olacaktır kanısındayız. Vergi avukatı olarak görevlendirilen avukatların vergi hukuku ve muhasebe konularında özel eğitim almaları durumunda bu kişilerden istenen performansın alınması sağlanacaktır.

Aynı birimde ihtilafli işlerin sistematik olarak takip edilmesi savunmada her bir vergi dairesinin ayrı ayrı zaman kaybetmesini önleyecek, içtihat haline gelmiş konularda inisiyatif kullanılmasını ve her anlamda tasarruf sağlayacağı kanısındayız.

xii- İhtilafı İşler Servisine İlişkin Diğer Öneriler

Vergi inceleme raporlarına dayalı olarak yapılan tarhiyatların dava konusu yapılması halinde, bunların dava aşamasındaki savunmalarına, incelemeyi yapan kişilerin mutlaka katılmasında yarar vardır. Çok yüksek tutarlarda yapılan bir tarhiyata mükellef tarafından dava açılırken bu konuda en yetkin ve deneyimli müşavirlerden faydalanılmakta ve zaman zaman raporda değinilmeyen iddialar gündeme getirilmektedir. Bu iddiaları, vergi dairesinin ihtilafı işler servisinde çalışan bir memurun veya şefin yeterli derecede kavraması ve cevaplandırması mümkün olamamaktadır. Vergi Dairesi Müdürünün de iş yoğunluğu sebebiyle savunmalara yeterince eğilememesi nedeniyle de, davalar genellikle aleyhte sonuçlanmaktadır. Bu bakımdan davalarda, incelemeyi yapan yetkilinin savunma yapmasının yerinde olacağını düşünmekteyiz. Gerçi, raporlarda dinlenme taleplerine yer verilmekte ve duruşmalarda inceleme elemanı yer almaktadır. Fakat, Vergi Mahkemelerinde duruşmalarda herhangi bir zabıt tutulmamakta ve sözlü ifadelerle yetinilmektedir.

Diğer taraftan dava konusu işlemlerle ilgili kararlara karşı vergi dairesi müdürünün görüşü doğrultusunda işlem yapılmalı, temyiz için hiçbir makamdan görüş talep edilmemeli ve bu işlemler yerinde tamamlanmalıdır.

L- TARAMA KONTROL BÖLÜMÜ

Doğrudan vergi dairesi müdürüne bağlı olarak çalışan tarama ve kontrol bölümünün görevleri 1994 tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinde;

- a) Bölüm ve servislerin iş ve işlemlerinin yürürlükteki mevzuat hükümlerine uygunluğunu kontrol etmek,
- b) Bölüm ve servislerdeki iş ve işlemlerde ortaya çıkan aksaklıkları tesbit etmek ve vergi dairesi müdürüne bildirmek,
- c) Vergi dairesi müdürü veya vergi müdürü tarafından yazılı ya da sözlü olarak bildirilen tarama ve kontrol işlemlerini yapmak,
- d) Kanun ve ilgili mevzuat ile yasaklanan hususlar göz önünde bulundurulmak kaydıyla halkla ilişkiler konularında mükelleflere yardımcı olmak ve gerektiğinde aydınlatmak,
- e) Vergi dairesinden istenilen istatistik amaçlı bilgileri ilgili birimlerden temin etmek, şeklinde belirtilmiştir.

Ancak uygulamada tarama kontrol bölümünün bu görevlerin büyük bir çoğunluğunu yapmadığını görmekteyiz. Bu bölümde istihdam edilen personelin beyanname revizyonu ve vergi hukuku gibi konularda herhangi bir eğitimi bulunmamaktadır. Tarama kontrol bölümünün yaptığı en temel iş, üst makamlardan istenen istatistiklerin hazırlanmasına yardımcı olmaktır.

Oysa ki, beyannameler üzerinden tespiti mümkün olan maddi hataların ortaya çıkarılması ve bunların en kısa sürede giderilmesinin sağlanması gerekirken gerek personelin eğitiminin yetersizliği gerekse bu personelden istenen işlerin farklılığı nedeniyle bu bölümden gereken verim alınamamaktadır. Bölümde çalışan memurlar, genelde tarama işlemini zamanaşımına yakın sürede yapmakta olup ortaya çıkan durumların işleme konulması ise mükellefler üzerinde gerektiği kadar etki yaratmamaktadır.

Tarama kontrol bölümünün, vergi dairesinde tamamlanabilecek derecedeki incelemeleri yerinde tamamlaması, inceleme elemanlarınca incelemeyi gerektiren hususların olması durumunda bunları da bölge müdürlüğüne aktarması uygun olacaktır. Oysa günümüzde bu servis etkin çalışmadığı gibi, bu servişçe inceleme yapılmak üzere Bölge Müdürlüklerine gönderilen konular “harcanan zaman ve emeğin bu işi karşılamayacağı” gerekçesiyle, vergi dairesi müdüründen başka inceleme elemanının bulunmadığı vergi dairesine gönderilmektedir. Ya da bu incelemeler zamanaşımına çok kısa bir süre kala aynı gerekçeyle vergi dairesine gönderilmekte, vergi daireleri de bunları takdir komisyonuna havale etmekte ve tamamen verimsiz bir sonuçla işlem tamamlanmaktadır.

Daha açık bir ifadeyle tarama kontrol bölümlerinin, basit vergisel sorunların kaynağında çözümlenmesi amacına yönelik personelle istihdam edilmesinde büyük yarar vardır. Diğer taraftan Bölge Müdürlükleri ile vergi dairesi arasında vergi incelemeleri konusunda objektif ölçülerin tespit edilmesinde yarar vardır.

Gelirler Bölge Müdürlükleri kurulduktan sonra mevzuata göre yapılması gereken bazı basit incelemeler vergi dairelerinin üzerinde kalmıştır. Çoğu vergi dairesinde personel yetersizliği yanında tarama ve kontrol servislerinin oluşturulamaması nedeniyle vergi dairesi müdürlerinin yapması gereken bu inceleme işlemleri zamanında ve sağlıklı yapılamamaktadır. Bu nedenle; hangi ünvan altında olacağı İdare tarafından belirlenen bir seçimle vergi dairesinde yani olayın kaynağında inceleme yapacak personelin görevlendirilmesi ve mevzuat gereği yapılması gereken basit incelemelerle vergi dairesince gerekli görülecek diğer basit incelemelerin ve karşıt incelemelerin bu personel tarafından yapılmasının yararlı olacağı kanaatindeyiz.

Diğer taraftan tarama kontrol bölümüne yönetmelikte verilen halkla ilişkiler görevinin ise fiilen bu serviste yapılmasına imkan bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise bu servisin farklı alanlardaki iş yükü yoğunluğu ile bu servisteki personelin nitelik ve nicelik olarak yetersizliği sayılabilir. Örgütlenme ile ilgili bölümde belirttiğimiz üzere etkili bir halkla ilişkiler biriminin kurulması vergi daireleri açısından bir zorunluluk teşkil etmektedir.

Vergi dairelerinin örgütlenme yapısı içinde Tarama Kontrol Bölümü ihdas edilmesine rağmen, ya personel yetersizliği ya da nitelikli personel sorunu nedeniyle bir çok vergi dairesinde işlerlik kazanmamıştır. Diğer taraftan verginin en esaslı kontrolü, idarece denetimle sağlanmaktadır; ancak, Vergi Denetmenlerinin Gelirler Bölge Müdürlüklerinde toplanması nedeniyle yerel inceleme imkanı sınırlandığından yerel etkinliklerde azalma söz konusu olmuştur. Bu sorunların çözümü için vergi dairesine uzman kadrolar tahsis edilip bu servisin etkinliğini artırmaktır.

Vergi dairelerinde tarama kontrol bölümleri, halen yapmakta oldukları görevlerinin yanında; basit vergi incelemelerini yapabilen gerektiğinde emniyetle koordineli olarak ihbar ve şikayetleri anında değerlendirerek işyerlerinde aramalar yapabilecek şekilde yetiştirilmiş elemanlarla takviye edilmelidir. Böylece inceleme oranı artacağı gibi, işlerin sürüncemede kalması önlenerek kısa zamanda sonuç alınması sağlanacaktır. Bu bölümde çalışacak kişilerin tamamı yüksek okul mezunu ve muhasebe tekniğini bilen kişiler arasından seçilmelidir.

Bu memurların sevk ve idaresi Vergi Dairesi Müdürü tarafından yapılacağından Vergi Dairesi Müdürlerinin denetim elemanlığından (Vergi Denetmeni) Müdürlüğe geçmeleri özendirilmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ MÜŞTERİ KONUMUNDAKİ MÜKELLEFLERİN VERGİ İDARESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

A- MÜKELLEFİN VERGİ İDARESİNE BAKIŞI VE BEKLENTİLERİ

Toplam Kalite Yönetiminin temeli müşteri odaklı bir felsefeye sahip olmayı gerektirmektedir. Mükellef olarak vergi dairelerinden hizmet talep eden kesimin vergi dairesine ilişkin görüşleri ve vergi dairesinden beklentileri de bu kapsamda oldukça büyük önem taşımaktadır. Çalışmamızda vergi konusunun tüm taraflarının görüşlerini olabildiğince tespit etmeye çalıştık.

Bu bölümde;

- Ankara ili vergi dairelerinin 78 mükellefi ve İzmir¹²³ ili vergi dairelerinin 617 mükellefiyle yapılan “Vergi dairesinde verilen hizmetlerin kalitesine ilişkin anket”in sonuçlarından,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin bildirmiş olduğu görüşlerinden,
- İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası ve Ankara Sanayi Odası Başkanlıklarından bildirilen görüşlerden,
- Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği Başkanlığı’ndan, İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Başkanlığı’ndan, İçel Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Başkanlığı’ndan ve Bursa Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Başkanlığı’ndan alınan bilgilerden,
- Vatandaşın Vergisini Koruma Derneği (VAVEK)’nden alınan görüşlerden,
- İstanbul Sanayi Odası’nın 1997’de, Ankara Sanayi Odası’nın 2000’de üyeleri nezdinde yapmış oldukları anketlerden yararlanılmıştır.

TKY felsefesine göre dış müşteri konumunda olan mükelleflerin görüşlerini tespit etmek amacıyla bir kısım meslek odalarından, sanayi ve ticaret odalarından, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinden ve Bankalar Birliği’nden olmak üzere 128 ayrı kuruluştan yazı ile görüş istenmiştir. Bu kapsamda sadece 15 sivil toplum örgütü görüşlerini bize iletmiştir.

¹²³ Songül ÇELİK, **Kamu Örgütlerinde Hizmetin Kalitesinin Ölçümü**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 1996. Ankara ile İzmir mükelleflerinin görüşlerinin karşılaştırılabilmesi yönünden ankete katılanlara aynı sorular yöneltilmiştir.

Görüş bildiren kurumların arasında sanayi ve ticaret odaları ile Odalar ve Borsalar Birliği yer alırken ülke genelindeki YMM ve SMM odalarında sadece 3'ü görüşlerini belirtmiştir.¹²⁴

Esas itibariyle ortaya çıkan bu durum, ülkemizdeki toplam kalite yönetimi uygulamalarında en büyük engeller arasında yer almaktadır. Kişi ve kurumların kendilerini doğrudan ilgilendiren konularda fikir sahibi olmamaları ya da bu fikirlerini ifade etmemeleri, yani demokratik katılım kültüründeki eksiklik, öncelikli olarak çözülmesi gereken sorunların başında gelmektedir. Özünde, eğitim sistemimizdeki katılımcılığı ortadan kaldıran yaklaşımın çok büyük etkisi olan bu durum, ne olursa olsun herhangi bir şeyin değişmeyeceği şeklindeki yaygın kanaatten de kaynaklanmaktadır.

Ancak bize göre toplumdan gelecek olan kalite talebi beraberinde demokratik katılım eksiliğimizi de giderecektir.

B- VERGİ DAİRESİNDE SUNULAN HİZMETİN KALİTESİNE İLİŞKİN ANKARA VE İZMİR'DE MÜKELLEFLER NEZDİNDE YAPILAN ANKETİN SONUÇLARI

1- Anketin Amacı

Vergi mükellefleri nezdinde yapılan bu anketin amacı mükellefin vergi idaresine bakışını ve beklentisini tespit etmektir. Vergi dairelerinin mükellefçe olumlu karşılanan ya da olumsuz karşılanan özellikleri ilk elden tespit edilmek istenmiştir.

Toplam Kalite Yönetiminin vergi idaresine uygulanmasında, vergi dairesi personeli ile birlikte mükelleflerin de beklentilerinin neler olduğunu bilmek ve sunulan hizmeti beklentiler çerçevesinde oluşturmak temel ilke olmak zorundadır.

Öte yandan Toplam Kalite Yönetiminin bir aracı olan kıyaslamaya olanak sağlamak için iki ayrı ilde yapılan anketi çalışmamızda kullanmayı uygun bulduk.

Anket sonuçlarının vergi idaresinde yapılacak Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına ışık tutacağı kanısındayız.

2- Anketin Kapsamı

Ankara'da yapılan anket 6 vergi dairesinin (Başkent, Çankaya, Dikimevi, Maltepe, Yenimahalle, Yıldırım Beyazıt) mükelleflerine, İzmir'de yapılan anket ise 9 vergi dairesinin (Bornova, Belkahve, Hasan Tahsin, Konak, Kordon, Basmane, Dokuz Eylül, Kemeraltı, Karşıyaka) mükelleflerine uygulanmıştır.

¹²⁴ İstanbul YMM Odası, İçel SMM Odası, Bursa SMM Odası.

3- Anketin Yöntemi

Ankara’da yapılan anket, rastlantısal olarak seçilen mükelleflere posta ile gönderilmiş, İzmir’de yapılan ankete katılanlar da aynı yöntemle seçilmiş ancak anketler elden mükelleflere dağıtılmıştır.

4- Ankete Katılanlara İlişkin Özellikler

Ankara’da ankete katılanların %14’ü bayan, %86’sı bay, İzmir’de ankete katılanların ise %33,9’u bayan, %64’ü bay, %2,1’i cevapsızdır.

Ankara’da ankete katılan mükelleflerin %22’si anonim şirket temsilcisi, 17’si limited şirket temsilcisi, %5’i basit usulde vergilendirilen mükellef, %14’ü gayrimenkul sermaye iradı sahibi, %3’ü menkul sermaye iradı sahibi, %17’si serbest meslek erbabı, %14’ü meslek mensubu ve %8’i ticaret erbabıdır.

İzmir’de araştırmaya katılan mükelleflerin %22’si muhasebeci, %20’si ticaret erbabı, %18’i serbest meslek erbabı, %17’i şirket temsilcisi, %9’u işgören %4 emekli ve kalanı da diğer meslek gruplarındandır.

Araştırmaya Ankara’da katılanların %19’u İzmir’de katılanların %37’si lise mezunu, Ankara’da katılanların %53’ü İzmir’de katılanların %36’ı ise fakülte ve yüksek okul mezunudur.

Yapılan anket çalışmalarında tespit edilen en önemli konu mükelleflerin vergi dairesine çok sık gitmek zorunda olmalarıdır. Bu konudaki soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Süre	Ankara		İzmir	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Her gün	5	8	46	7,5
Haftada 1	17	28	102	16,5
Haftada 2-3 defa	1	2		
Haftada 2-4 defa	4	7	90	14,6
Ayda 1	29	48	236	38,2
Ayda 2	1	2		
3 ayda bir	1	2	114	18,5
Yılda 3 kez	1	2		
Yılda bir	1	2		
Cevapsız	--	--	29	47
Toplam	60	100	617	100

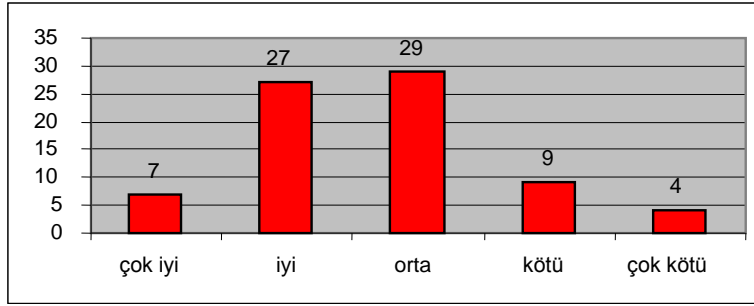
Mükelleflerin büyük çoğunluğu ayda bir kez, diğerleri ise haftada bir ya da haftada 2 ila 4 kez vergi dairesine gitmektedir.

5- Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin Bulgular

a- Vergi Dairelerindeki Hizmetin Genel Olarak Kalitesi

Mükellefler, vergi dairelerinde sunulan hizmeti genel olarak orta ya da iyi düzeyde değerlendirmektedir.

Bu konuda ankete katılan Ankara ili mükelleflerinin görüşleri aşağıda yer almaktadır:



* %24 cevap vermemiştir.

b- Mükellefe Göre Vergi Dairelerinin Olumsuz Özellikleri

Ankara ilinde ankete katılan mükelleflerden vergi dairelerinin olumsuz 5 özelliğini belirtmeleri istenmiştir. Esas itibarıyla bu maddede mükellefler tarafından yazılan ifadeler, vergi dairesinin günümüzde ne şekilde algılandığını ortaya koymaktadır.

VERGİ DAİRELERİNİN OLUMSUZ 5 YÖNÜ				
1	2	3	4	5
Evrakta bekleme	Yok	Md.yrd.'a bağlı olması	Mükellefiyet yazısı alırken her seferde neden belirtme	Kuyruk bekleme
Eleman yetersiz	Bilgisayarlar zaman zaman çalışmadı	Giyime özen göstermeme	Hizmetlilerin davranışı	Danışma daha bilgili olsun
Danışmanların tutumu	Lakaytlık	Haşın	Yardımlaşma	Zaman kaybı
Uzun kuyruklar	Karışıklığı	Hor davranışlar	Hantal işlemler	Park yeri
Hatlar arası irtibat yok	Personelin eğitim eksikliği	Yöneticilerin ilgisizliği	Çok az da olsa kaba	Tayinler
Mesuliyet	Düzen yok	Memurlar umursamaz	Memurlar ukala	Ne neresi belli değil

Memurların ilgisi	Yatırılan para tekrar isteniyor	Mükellefin konularına göre sınıflandırılması	Personelin ilgisizliği	Yönlendirme
Yöneticilerin dairelerine hakim olmaması	Görevliler agresif	Yeterince saygılı değil	Park	Kötü niyetli olanlar var
İlgi yeterince değil	İlgi	Bilgi akışı	Küçük görme	Potansiyel suçluluk
Sıra var	Asık suratlılık	Çabukluk	Disiplin	Sıraya riayet edilmemesi
Sorun olduğunda mükellefi dinlememek	Hoşgörü eksikliği	Uzun sürmesi	Sohbet etmeleri	Eleman azlığı
Eleman yetersiz	Deneyimli eleman azlığı	Mükellef çok	Telefonla iletişim zor	Bilgi eksikliği
Hiç araştırma yapılmıyor	Doğru bilgiye ulaşamama	Çalışanların yetersizliği	Yeni kanunların bilinmemesi	İlgisizlik
Memurun mesleki eğitimi yetersiz	Planlı çalışma yok	Güleryüzsüz	Tahsilatlar yapılmıyor	Gereksiz yazışma
Nezaketsizlik	Sıra beklemek	Tam olarak otomasyon yok	Memurlar gevşek çalışıyor	Asık yüzlü
Güvensizlik	Danışmanın yetersizliği	Dosyalama aksaklığı	Bilgisayar sıkıntısı	Bürokrasi çok
Kabalık	Kuyruk	İzdiham	Avantacı	Bilgi yetersizliği işlemlerin sonuçlanma zamanı
İlgi	Vezne yetersiz	Ukala	Güvenilmez	Vergi ödeme günleri belirtilmiyor
Bilgi azlığı	Bina çok katlı	Saygı ilgi alakaları yok	Disiplinsiz çalışma ortamı	Gürültü fazla
Bilgi azlığı	Çok yavaş	Danışma bölümü yetersiz	Bilgilendirmede yetersiz ve kapasitesiz	Bina yetersiz
Park	Savsaklama	Memurlarda dirlik yok	Kimin ne iş yaptığı belirsiz	Servis kopukluğu
Mesai saatleri	Memurlar yerinde değil	İlgisiz olmaları	Mutsuz olmaları	Ciddiyetsizlik
Sırada bekleme	Eğitim düzeylerinin düşük olması	Mekan dar	Evraklar bulunamıyor	Tahakkuk bölümünün yetersiz olması.

Memur eğitimsiz	Çalışma şartları ve yerleri kötü	Çalışanların bilgi yetersizliği	Vergi dairesinin borcunu zorluklar çıkararak ödemesi	Beyanname alamıyoruz (Yeterince)
İşler ağır yürüyor	Para yatırma zorluğu	Bilgisizlik	Başiboşluk	İşlemler kolaylaştırılmıyor
Eleman eksikliği	Dağınıklık	Vatandaşa hizmet vermekle yükümlü olduklarını bilmeme	Öğle tatilinde bir nöbetçi olabilir.	Asansör yok
Mevzuata tam ulaşamama	Mükellefin şikayet ve gerekçelerini dinlememeleri	Rantabl çalışma yok	Koordinasyon yok	Bilgisizlik
Matbu form noksanlığı	Çok memur az iş	Beyanname az veriliyor	Beyanname verilme uzatma günleri geç bildiriliyor	Personel eğitimsiz
Az memur	Klavuz kitapçık zor veriliyor	Yetki noksanı	Mesuliyet korkusu	İnsan ilişkileri
Personel sayısı az	İş akışı zayıf	Personelin mesleki eğitimi yeterli değil		Park yeri yok
Veznede yığılma var	İşyerine uzak	Çok ağır çalışmaları	Servis arasında uygulama farklılığı	Konularından habersiz olmaları
İlgi az	Davranış biçimleri	Yeterli bilgi alamıyoruz	Uzun süre bekletiliyoruz	Zaman
Vezne görevlisi eksik	Memurlara ulaşamıyoruz	Bilgisayarlar yetersiz	İletişimde aksaklık	Dekorasyon kötü
İlgi görmüyoruz	Sigara içilmesi	İşlem yeri ile veznenin ayrı katlarda olması	Servisler arası iletişim yok	Bilgilendirme
Evraklar kayboluyor	Mükellefi mutlaka suçlu gören önyargıları	Saat 16:30'dan sonra vezne kabul etmiyor	Karmaşa	Danışma eksik

c- Vatandaşların Hizmetlerinden Memnun Olduğu Kamu Kuruluşları ve Bu Kuruluşlar İçinde Vergi İdaresinin Yeri

Vatandaşların kamu hizmetlerinden genel olarak memnun olmadıkları bilinen bir olgudur. Bu çerçevede vatandaşların az da olsa hizmetlerinden memnun oldukları kamu kurumlarının bilinmesinin yararlı olacağı kanısındayız. Bu çerçevede Ankara'da yaptığımız

ankete verilen cevaplar aşağıda yer almaktadır. Ancak ilginç olanı, vatandaşların ittifakla hizmetlerinden memnun olduğu bir kamu kurumunun olmaması bir yana bir takım özel sektör kuruluşlarının da ankete katılanlarca iyi hizmet veren kamu kurumu olarak nitelendirilmeleri olmuştur.

Vergi idaresine ilişkin olarak ise, ankete katılanlarca Maliye Bakanlığı 3 kez, Hesap Uzmanları Kurulu 1 kez ve vergi daireleri 10 kez iyi hizmet üreten kuruluşlar arasında yer almıştır. Bu çerçevede konuya bakıldığında, tablodan da görüleceği üzere, vatandaşların hizmetlerinden en fazla memnun olduğu kurumlar Maliye Bakanlığına bağlı kurumlar olmuştur.

Kurum Adı	Tercih Sayısı	Kurum Adı	Tercih Sayısı
PTT	6	Şişecam	1
Türk Telekom	5	TSE	1
ASKİ	4	AOÇ	1
SSK	3	Büyük Şehir Belediyesi	1
Emekli Sandığı	3	Çankaya Vergi Dairesi	1
Maliye Bakanlığı	3	Dış İşleri	1
Ankara Ticaret Odası	2	Emniyet	1
Arçelik	2	Gazi Hst.	1
Belediye	2	Halkbank	1
EGO		Hazine Dış Tic.Müs.	1
Keçiören Belediyesi	2	Hitit Vergi Dairesi	1
Kamu kuruluşundan memnun değiliz	2	Hesap Uzmanları Kurulu	1
TEDAŞ	2	İş Bankası	1
Tekel	2	Maltepe Vergi Dairesi	1
Vakıflar bankası	2	Meteoroloji	1
Vergi Daireleri	2	Migros	1
Ziraat Bankası	2	Milli Piyango	1
Başkent Vergi Dairesi	1	Sağlık Bakanlığı	1
Demirçelik	1	Sayıştay	1
Dışkapı V.D.	1	Seka	1
Bağ Kur	1	Sermaye Piyasası	1
GATA hastanesi	1	THY	1
Gazi Ordu Evi	1	TRT	1
İntikal vergisi ödenen yer	1	Ulaşım	1
Kavaklıdere V.D.	1	Vestel	1
Milli Eğitim Bakanlığı	1	Y.Mahalle Vergi Dairesi	1
Polis teşkilatı	1		

d- Mükellefe İlişkin İşlemlerin Uzun Sürede Tamamlanması

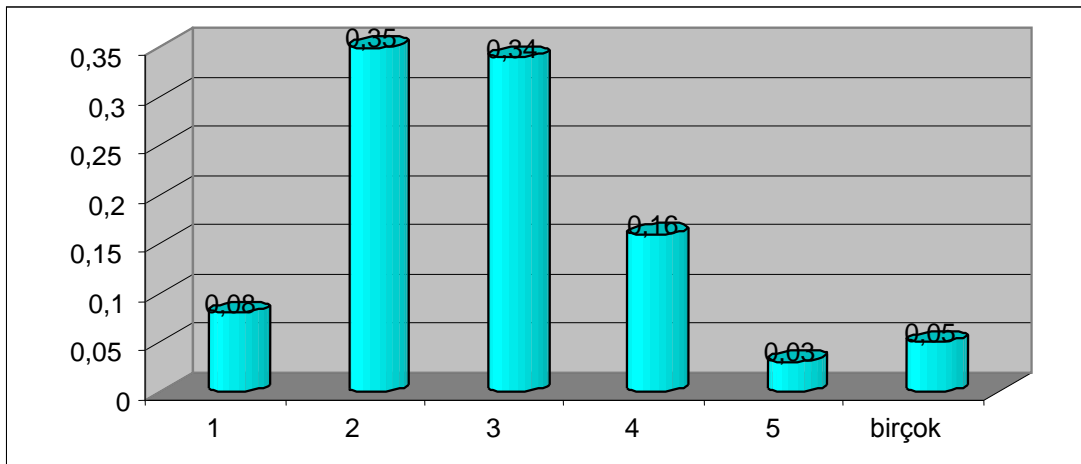
Mükellefler açısından, önemi olan en kısa sürede ve en doğru şekilde işlemlerinin yapılmasıdır. “Vergi dairesinde doğru bilgiye ne kadar sürede ulaşmaktasınız?” şeklindeki anket sorumuza aldığımız cevapların oransal dağılımı aşağıdaki gibidir.

Süre	Kişi Sayısı	Oran
5 dakika	1	0,014
10 dakika	8	0,108
20 dakika	1	0,014
30 dakika	4	0,054
1-2 saat	22	0,297
3-5 saat	1	0,014
1 gün	14	0,189
2 gün	3	0,041
3 gün	1	0,014
1 hafta	13	0,176
1 ay	6	0,081
Toplam	74	1,000

Mükelleflerin %29,7’sinin 1-2 saate, %18,9’unun 1 günde, %17,6’sının ise 1 haftada doğru bilgiye ulaştıkları ifade olunmuştur. Görüldüğü üzere vergi dairelerinde işlemlere yanıt verme süresi oldukça uzundur. Bu sürenin kısaltılması öncelikle hem memurların ve mükelleflerin hem de meslek mensuplarının eğitimi ile giderilebilecek bir konudur.

e- Vergi Dairelerinde Doğru Bilgiye Ulaşmak İçin Görüşülen Kişi Sayısı

Mükelleflerin doğru bilgiye ulaşmak için geçen sürenin bir kısmı doğru bilgiyi verecek personeli bulmak için geçmektedir. Mükelleflerden, “Genel olarak bir sorununuza çözüm ararken kaçınıcı kişide bunu bulmaktasınız?” şeklindeki soruya almış olduğumuz yanıtların oransal dağılımı aşağıdaki şekildedir:



Tablodan da görüldüğü üzere mükellefler en az 2-3 kişide doğru bilgiye ulaşmaktadırlar. Mükelleflerin, 2 ya da 3 kişi sonunda doğru bilgiye ulaştıkları kişi; %30 şef, %17 müdür yardımcısı, %17 memur, %5 hiç biri, %4 memur ve şef, %2 vergi dairesi müdürü, %1 memur, şef gerekirse vergi dairesi müdürü şeklindedir.

f- Ankete Katılanların Profesyonellik Ölçütüne İlişkin Algılamaları

Vergi dairesi personelinin mükellefe yaklaşımının profesyonelce olup olmadığının tespitine yönelik bu soruya mükelleflerin verdikleri cevaplar genelde olumlu yöndedir.

Vergi Dairesi personeli bana karşı naziktir.¹²⁵

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	14	33,2
Katılıyorum	40	42,5
Kararsızım	14	13
Katılmıyorum	18	8,1
Hiç Katılmıyorum	14	2,8

Vergi Dairesi personeli benimle yakından ilgileniyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	9	26,3
Katılıyorum	40	29,7
Kararsızım	18	18,8
Katılmıyorum	23	11,8
Hiç Katılmıyorum	10	2,8

Vergi Dairesi personeli bana karşı kaba ve kırıcı davranmıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	12	26,1
Katılıyorum	38	46,7
Kararsızım	22	13
Katılmıyorum	16	9,9
Hiç Katılmıyorum	13	3,1

Vergi Dairesi personeli kamu otoritesine dayanarak beni küçümsemiyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	9	26,9
Katılıyorum	46	44,6
Kararsızım	14	15,2
Katılmıyorum	19	8,9
Hiç Katılmıyorum	12	3,2

¹²⁵ Soruları yanıtızsız bırakan katılımcılar hesaplamada dikkate alınmamıştır. Bu nedenle de oransal toplamda farklılık olması muhtemeldir.

g- Ankete Katılanların Anlaşılabilirlik Ölçütüne İlişkin Algılamaları

Bu grup anket sorularına verilen yanıtlardan vergi dairelerinin yapmış olduğu işlemlerde mükellefe kolayca anlaşılır bir dilde yardımcı olmaya çalıştığı ancak verilen yanıtların mükellefi fazla tatmin etmediği ortaya çıkmaktadır. Ancak insani ilişkiler anlamında mükellefin vergi dairesinde gördüğü yakınlığın orta düzeyde olduğu tespit edilmektedir.

Vergi Dairesi personeli benimle yazışmalarında anlaşılır bir dil kullanıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	19	20,1
Katılıyorum	52	41,3
Kararsızım	13	18
Katılmıyorum	13	16,4
Hiç Katılmıyorum	3	3,4

Vergi Dairesi personeli bana tam ve açık bilgi veriyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	10	19,9
Katılıyorum	35	32,7
Kararsızım	25	23,7
Katılmıyorum	17	17,5
Hiç Katılmıyorum	13	5

Vergi Dairesi personeli karmaşık işlemleri bana sade bir dille aktarıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	7	14,4
Katılıyorum	36	34
Kararsızım	21	24,5
Katılmıyorum	23	17,8
Hiç Katılmıyorum	13	8,6

Vergi Dairesinde vergi ile ilgili işlemlerim konusunda bana yeterli açıklama yapılıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	10	14,4
Katılıyorum	35	34
Kararsızım	23	24,5
Katılmıyorum	23	17,8
Hiç Katılmıyorum	9	8,6

Vergi Dairesi personeli bana isimle hitabediyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	8	17,3
Katılıyorum	26	19,9
Kararsızım	15	12,5
Katılmıyorum	40	30,3
Hiç Katılmıyorum	12	17,8

Vergi Dairesi personeli vergi ile ilgili işlemlerimi aksattığım zaman bana düşmanca bir tavır takınmıyor.¹²⁶

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	6	18,2
Katılıyorum	45	46
Kararsızım	18	16
Katılmıyorum	19	11,3
Hiç Katılmıyorum	10	7,3

Vergi Dairesi personeli beni dikkatle dinliyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	8	17,8
Katılıyorum	44	44,9
Kararsızım	30	20,7
Katılmıyorum	11	10,5
Hiç Katılmıyorum	6	4,9

Vergi Dairesi personeli benimle konuşurken çav, kahve vs. içmiyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	7	11,3
Katılıyorum	4	28,8
Kararsızım	25	14,7
Katılmıyorum	45	28
Hiç Katılmıyorum	20	15,4

Vergi Dairesi personeli beni her şeyden önce bir insan olarak değerlendiriyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	09	32,9
Katılıyorum	46	39,9
Kararsızım	21	16,7
Katılmıyorum	15	4,9
Hiç Katılmıyorum	9	4,5

Mükellef olarak bizim hak ve ödevlerimiz olduğu gibi çalışanların da bir takım hakları ve ödevleri olduğunu düşünüyorum.

¹²⁶ Elde ettiği gayrimenkul sermaye iradı nedeniyle gelir vergisi mükellefi olan 65 yaşındaki bir vatandaşın anket formunun bu kısmına “Hiç aksatmıyorum ki...” şeklindeki ifadesi oldukça güzel bir örnek teşkil etmektedir.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	53
Katılıyorum	46
Kararsızım	1
Katılmıyorum	0
Hiç Katılmıyorum	0

h- Ankete Katılanların Tepkisellik Ölçütüne İlişkin Algılamaları

Bu bölümdeki sorulara mükelleflerin verdikleri yanıtlar incelendiğinde; vergi dairesi personelinin mükellefin vergisel sorunlarının çözümünde istekli olduğunu ve mükellefe karşı ilgisiz olmadığını tespit etmekteyiz. Ancak evrakın imza takibini mükellefin bizzat yapması, işi olmayan personelin diğer personele yardım etmemesi, mükellefler sırada beklerken memurların kendi aralarında uzun süre konuşmaları ve bu nedenle mükelleflerle ilgilenmemeleri, hataları kısa zamanda düzeltmemeleri mükelleflerin olumsuz olarak etkilendikleri hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Vergi Dairesi personeli vergi ile ilgili sorunlarımı çözümlenmeye çalışıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	12	19,3
Katılıyorum	53	45,4
Kararsızım	14	20,7
Katılmıyorum	14	7,8
Hiç Katılmıyorum	8	5,8

Vergi Dairesi personeli bana yardım için daima isteklidir.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	5	20,9
Katılıyorum	31	32,1
Kararsızım	25	28,2
Katılmıyorum	24	12,2
Hiç Katılmıyorum	15	5,8

Vergi Dairesi personeli ben sırada beklerken birbirleriyle gereksiz ve uzun konuşmalar yapmıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	9	14,1
Katılıyorum	26	34,8
Kararsızım	17	21,7
Katılmıyorum	32	19,8
Hiç Katılmıyorum	16	8,3

Vergi Dairesi personeli mesai saatlerinde görev dışı işlerle uğraşmıyor

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	4	15,4
Katılıyorum	36	35,3
Kararsızım	24	30,6
Katılmıyorum	24	11,5
Hiç Katılmıyorum	12	5,3

Vergi Dairesi personeli kendi işi bittiğinde diğer personele yardım ediyor

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	4	11,8
Katılıyorum	14	26,3
Kararsızım	34	35,8
Katılmıyorum	30	14,4
Hiç Katılmıyorum	17	9,1

Vergi Dairesi personeli işlemlerimdeki hataları kısa zamanda düzeltmeye çalışıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	5	13,6
Katılıyorum	43	39,7
Kararsızım	22	28
Katılmıyorum	21	11,8
Hiç Katılmıyorum	9	5,3

Vergi Dairesinde evrakımın imza takibi işlemi ben yapmıyorum.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	10	9,6
Katılıyorum	27	21,9
Kararsızım	12	12,3
Katılmıyorum	31	23,7
Hiç Katılmıyorum	19	29,5

Vergi Dairesi personeli bana ilgisiz davranmıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	6	17,5
Katılıyorum	45	48
Kararsızım	21	17
Katılmıyorum	21	10,4
Hiç Katılmıyorum	8	5,7

Vergi Dairesi personeli bana yardımcıdır.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	6	18,3
Katılıyorum	47	48,1
Kararsızım	23	20,3

Katılmıyorum	18	8,3
Hiç Katılmıyorum	5	3,2

ı- Ankete Katılanların Zamanı Kullanma Ölçütüne İlişkin Algılamaları

Esas itibariyle vergi dairelerinde yapılan işlemlere ilişkin olarak herhangi bir süre belirlemesi yoktur. Ancak vergi dairesi personelinin, mükelleflere bireysel olarak vadettikleri sürelerde de işin yapılamadığı ortaya çıkmaktadır.

Mükelleflerin olumsuz olarak gördükleri bir diğer konu da yazışma evraklarının zamanında mükellefe gönderilememesidir. Bu durum ise işlerin uzun sürede tamamlanmasından kaynaklanmaktadır.

Vergi Dairesi personeli işlemlerimi vadettikleri sürede yerine getiriyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	9	16,2
Katılıyorum	31	33,2
Kararsızım	22	19,6
Katılmıyorum	29	21,7
Hiç Katılmıyorum	9	8,4

Vergi Dairesi personeli ile benim aramdaki yazışmalar zamanında elimde olacak şekilde yapılıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	5	11,3
Katılıyorum	41	36
Kararsızım	22	22
Katılmıyorum	18	16,7
Hiç Katılmıyorum	13	11,8

j- Ankete Katılanların Güvenilirlik Ölçütüne İlişkin Algılamaları

Vergi dairesini güvenilirlik ölçütüne göre değerlendirdiğinde mükelleflerin yarıdan fazlası personeli inandırıcı bulmakta ve işlerini doğru yaptığını inanmaktadır. Vergi dairesi personelinin eğitimi ve iş tanımlarının yapılması durumunda vergi dairelerine olan güvenin istenen düzeye ulaşması sağlanabilir.

Esas itibariyle Türk Vergi İdaresi'nin öncelikli hedefleri arasında mükellefin güvenini kazanmak yer almaktadır.

Vergi Dairesi personeli bana karşı inandırıcı bir şekilde konuşuyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	10	16,5
Katılıyorum	41	44,7

Kararsızım	24	23,8
Katılmıyorum	19	9,1
Hiç Katılmıyorum	5	5,3

Vergi Dairesi personeli işlemlerimi doğru yapıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	9	18
Katılıyorum	41	42,1
Kararsızım	31	28,2
Katılmıyorum	12	8,1
Hiç Katılmıyorum	8	3,1

k- Ankete Katılanların Araç, Gereç ve Teçhizat Konusundaki Algılamaları

Mükellefler vergi dairelerinde çağın gereği olan araç ve gereçlerin kullanıldığı konusunda çok yüksek oranda bir kanaate sahip değildirlir. Ankara anketinde bu oranın biraz yüksek çıkması anketin 1999'da yani vergi daireleri otomasyona geçtikten sonra yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak yine de olumlu düşünenlerin oranının %63'te kalması vergi dairelerinin daha fazla yenilenmeye ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Vergi dairesinde yeterli beyanname bulunmaması hala mükelleflerin karşılaştıkları sorunların başında gelmektedir. İnternet ortamında beyannamelerin alınması ve beyanname israfını önleyecek tedbirlerin alınması durumunda (öneriler önceki bölümlerde yer almaktadır) bu sorun çözülmüş olacaktır.

Ödenek yetersizliği nedeniyle mükelleflerin vergi dairelerinin bir kısım basılı evrak vb. ihtiyaçlarını karşıladıkları da ankete katılan mükelleflerin %40'a yakını tarafından ifade edilmiştir.

Diğer taraftan mükellefler vergi dairelerinde yer alan telefon, fotokopi makinası, faks vb. gibi cihazlardan yararlanamadıklarını ifade etmektedirler. Mükelleflerin gerek kırtasiye gerekse telefon, fotokopi ve faks gereksinimlerini karşılamak üzere vergi dairelerinde gerekli tedbirlerin alınmasında yarar vardır.

Vergi Dairesinde teknolojinin gereği olan araç ve gereçler kullanılıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	13	12,6
Katılıyorum	50	23,7
Kararsızım	19	20,7
Katılmıyorum	13	17
Hiç Katılmıyorum	5	24

Vergi Dairesinde kurulu bilgisayar donanımı işlemlerimizi hızlandırmaktadır.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	32
Katılıyorum	51
Kararsızım	12
Katılmıyorum	04
Hiç Katılmıyorum	1

Vergi Dairesinde yeterli miktarda beyannameyi istediğim zamanda temin edebiliyorum.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	21	17,3
Katılıyorum	37	25,1
Kararsızım	11	15,9
Katılmıyorum	18	19
Hiç Katılmıyorum	13	21,1

Vergi Dairesinde işlemlerim için gerekli basılı evrak ihtivacını ben karşılamıyorum.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	21	22,7
Katılıyorum	45	29,3
Kararsızım	11	12
Katılmıyorum	17	16,4
Hiç Katılmıyorum	5	17

Vergi Dairesinde ihtiyacım olduğunda telefon ve fakstan yararlanabiliyorum.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	5	6,2
Katılıyorum	10	15,2
Kararsızım	17	15,4
Katılmıyorum	30	19,8
Hiç Katılmıyorum	38	41,7

1- Ankete Katılanların Performansla İlgili Algılamaları

Vergi dairesi personelinin performansının mükelleflerce nasıl algılandığının tespitine ilişkin sorulara verilen yanıtların personel açısından olumlu olduğunu söylemek mümkün değildir. Mükellefler, vergi dairesi personelinin yeterli mesleki bilgiye sahip olmadığını, yeterli iş becerisine sahip olmadığını ve vergi mevzuatında yapılan değişiklikleri yeterince takip etmediğini düşünmektedirler.

Vergi Dairesi personeli yeterli mesleki bilgiye sahiptir.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	3	12,5
Katılıyorum	26	36
Kararsızım	36	25,6
Katılmıyorum	23	18
Hiç Katılmıyorum	13	6,6

Vergi Dairesi personeli yeterli iş becerisine sahiptir.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	3	14,4
Katılıyorum	36	37,1
Kararsızım	29	24
Katılmıyorum	23	16,7
Hiç Katılmıyorum	9	6,5

Vergi Dairesi personeli vergiyle ilgili değişiklikleri yakından takip ediyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	1	13,5
Katılıyorum	21	31,1
Kararsızım	45	26,9
Katılmıyorum	22	15,1
Hiç Katılmıyorum	10	11,3

m- Ankete Katılanların Ulaşılabilirlik Ölçütüne İlişkin Algılamaları

Mükelleflerin vergi dairesine ulaşılabilirlik ölçütü açısından verdikleri yanıtları değerlendirdiğimizde, vergi dairelerinin buldukları yer itibariyle uygun olduğu sonucu çıkmaktadır. Ancak vergi dairelerinde şikayet ve istek kutularının olmaması, personelin yaka kartı takmaması ve personele telefonla ulaşmadaki zorluklar vergi dairesinde yaşanan olumsuzluklar arasında yer almaktadır. Esas itibariyle bu olumsuz unsurlar Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında da dikkate alınması gereken hususlardır.

Diğer taraftan mükellefin işine bakan personelin olmaması durumunda diğer personelin mükellefle ilgilenmemesi konusundaki olumsuzluk ise bürokratik yapının genel bir sorunu durumundadır.

Vergi Dairesi personeli halka ilişkiler konusunda eğitilidir.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	3
Katılıyorum	26
Kararsızım	36

Katılmıyorum	18
Hiç Katılmıyorum	17

Vergi Dairesinde şikayet ve isteklerimi yazabileceğim bir istek kutusu vardır.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	8	7,8
Katılıyorum	23	9,2
Kararsızım	21	19
Katılmıyorum	32	22
Hiç Katılmıyorum	15	36

Vergi Dairesinde hizmete ilişkin beklentilerimizi iletebilmemiz ve bunun sonuçlarını görebilmemiz mümkündür.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	9
Katılıyorum	30
Kararsızım	29
Katılmıyorum	24
Hiç Katılmıyorum	8

Vergi Dairesi personeli daima yaka kartı takıyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	1	6,5
Katılıyorum	16	10
Kararsızım	28	19,6
Katılmıyorum	34	21,7
Hiç Katılmıyorum	21	39,7

Vergi Dairesinde görevli personel yokken işlerimi diğer bir personel yapıyor

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	4	12,5
Katılıyorum	27	35
Kararsızım	16	23,8
Katılmıyorum	36	15,9
Hiç Katılmıyorum	17	10,2

Vergi Dairesinde yeterince personel vardır.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	29	19,4
Katılıyorum	38	26,3
Kararsızım	14	24
Katılmıyorum	8	16,5
Hiç Katılmıyorum	11	11,7

Vergi Dairesi personeline gerektiğinde telefonla ulaşabiliyorum.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	15	21,4
Katılıyorum	45	39,1
Kararsızım	16	15,2
Katılmıyorum	20	11
Hiç Katılmıyorum	4	11,7

Vergi Dairesine kolayca ulaşabiliyorum.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	23	39,2
Katılıyorum	65	51
Kararsızım	3	8,3
Katılmıyorum	6	4,4
Hiç Katılmıyorum	3	5,8

n- Ankete Katılanların Esneklik Ölçütüne İlişkin Algılamaları

Esneklik ölçütü, vergi dairelerindeki bürokratik yapılanmanın derecesini ortaya koyan bir ölçüttür. Mükelleflerin olumsuz olarak değerlendirdikleri hususlar; her işlem için dilekçe istenmesi, ön değerlendirme gerektirmeyen dilekçeler için havale işlemi yapılması, yetki devri yapılmadığından imza aşamalarının uzun zaman almasıdır.

Diğer taraftan işlerin tamamlanması konusunda memurların mükelleflerle uyumlu bir iş birliği içinde olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu eksikliğin Toplam Kalite Yönetiminin mükellef odaklı hizmet anlayışı ile giderileceği kanısındayız.

Diğer kamu kurumlarında olduğu gibi vergi dairesinde de kırtasiyecilik ön plandadır.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	37
Katılıyorum	36
Kararsızım	17
Katılmıyorum	8
Hiç Katılmıyorum	3

Vergi Dairesinde bürokratik yazışma kuralları esnek tutulduğundan işlerim daha hızlı yürüyor.

	ANKARA	İZMİR
Tamamen Katılıyorum	6	9,4
Katılıyorum	27	25,6
Kararsızım	27	22,2
Katılmıyorum	23	23,7
Hiç Katılmıyorum	16	16,4

Vergi Dairesinde her işlem için benden dilekçe istenmiyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	5	8,9
Katılıyorum	31	17,8
Kararsızım	16	13,5
Katılmıyorum	31	22,9
Hiç Katılmıyorum	17	35

Vergi Dairesinde ön değerlendirme gerektirmeyen dilekçelerimi havale olmadan doğrudan kaydettirebiliyorum.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	8	5,8
Katılıyorum	29	12,6
Kararsızım	13	17,8
Katılmıyorum	36	22,2
Hiç Katılmıyorum	14	38,1

Vergi Dairesinde bazı işlemler için yetkiler devredilmiş olduğundan evrakım uzun zaman imza için beklemiyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	5	11,3
Katılıyorum	45	25,9
Kararsızım	14	16,7
Katılmıyorum	29	20,1
Hiç Katılmıyorum	6	23,8

Vergi Dairesi personeli benimle işbirliği içindedir.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	5	15,1
Katılıyorum	39	40,4
Kararsızım	22	24,6
Katılmıyorum	25	11,7
Hiç Katılmıyorum	9	6,2

Vergi Dairesinde rasyonel, etkin ve verimli bir iş akışı söz konusudur.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	6
Katılıyorum	30
Kararsızım	29
Katılmıyorum	23
Hiç Katılmıyorum	12

o- Ankete Katılanların Hizmet Ortamına İlişkin Algılamaları

Ankete katılan mükelleflerin %60'a yakın bir kısmı vergi dairelerini aydınlık ve temiz olarak değerlendirmektedirler. Ancak memurların ekonomik koşullarındaki zorluk nedeniyle iyi giyinememeleri de mükellefler tarafından ortaya konan bir başka husustur.

Yeterli sayıda ve düzeyde bekleme salonunun olmaması, vatandaşla ilgili birimlerin birbirinden uzak ve farklı katlarda olması ile masaların evrak yığını şeklindeki görünümü mükellefin algıladığı olumsuzluklar arasında yer almaktadır.

Diğer taraftan ankete katılan mükelleflerin %89'u ise vergi dairesinde veznenin bulunmasını olumlu karşılamaktadır.

Vergi Dairesinde kırtasiye ihtiyaçlarımı karşılayabileceğim bir birim vardır.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	3	8,1
Katılıyorum	17	10
Kararsızım	20	14,7
Katılmıyorum	22	19,1
Hiç Katılmıyorum	38	44,6

Vergi Dairesinde personel iyi giyiniyor.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	8	20,6
Katılıyorum	35	35,3
Kararsızım	42	18,6
Katılmıyorum	9	18,0
Hiç Katılmıyorum	6	5,7

Vergi Dairesi binası aydınlıktır.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	15	24,1
Katılıyorum	57	41
Kararsızım	15	10,7
Katılmıyorum	10	15,9
Hiç Katılmıyorum	3	7,3

Vergi Dairesi binası temizdir.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	15	19,1
Katılıyorum	48	33,2
Kararsızım	22	16
Katılmıyorum	10	17,2
Hiç Katılmıyorum	5	12,6

Vergi Dairesinde yeterli sayıda bekleme salonu vardır.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	13	22,7
Katılıyorum	32	28,8
Kararsızım	24	12,2
Katılmıyorum	23	16,5
Hiç Katılmıyorum	9	18,6

Vergi Dairesinde benimle direkt ilişkili olan birimler birbirine yakın ve aynı kattadır.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	6	11,2
Katılıyorum	29	25,6
Kararsızım	14	14,3
Katılmıyorum	28	17
Hiç Katılmıyorum	22	30

Vergi Dairesinde masaların üstü ve çevresi "evrak yığını" görünümünde değildir.

	Ankara	İzmir
Tamamen Katılıyorum	3	14,1
Katılıyorum	22	22,7
Kararsızım	19	14,3
Katılmıyorum	32	16,4
Hiç Katılmıyorum	24	30,6

Vergi Dairesinde veznenin olmasını doğru buluyorum.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	35
Katılıyorum	54
Kararsızım	5
Katılmıyorum	3
Hiç Katılmıyorum	3

p- Ankete Katılanların Vergi Yasalarındaki Değişikliklere İlişkin Algılamaları

Ankara ilinde yaptığımız ankete katılan mükelleflere vergi yasalarındaki değişikliklere ilişkin olarak sorduğumuz sorulara alınan yanıtlar, vatandaş açısından vergi yasalarındaki değişikliklerin olumlu karşılanmadığı yönündedir.

Vergi mevzuatındaki değişiklikler verginin daha adil ve daha basit bir şekilde toplanmasını sağlamaktadır.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	12
Katılıyorum	24
Kararsızım	28
Katılmıyorum	23
Hiç Katılmıyorum	13

Vergi mevzuatında yapılan değişiklikler ekonomik planlarımızı hiç etkilememektedir.

	Ankara
Tamamen Katılıyorum	8
Katılıyorum	6
Kararsızım	19
Katılmıyorum	39
Hiç Katılmıyorum	27

C- SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN ve MESLEK ÖRGÜTLERİNİN VERGİ İDARESİNE BAKIŞI VE İDAREDEN BEKLENTİLERİ

Ülkemizde demokrasi geliştikçe sivil toplum örgütlerinin ve meslek örgütlerinin önemi artmaktadır. Demokrasimizi geliştirecek unsur da bu örgütlerin katılımıdır. Toplumsal taleplerin etkili bir şekilde ifade edilmesinde sivil toplum örgütlerinin rolü gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Meslek örgütleri ise mesleğe ilişkin sorunların dile getirilmesi işlevini yerine getirdikleri gibi o mesleğe ilişkin etik değerlerin yerleştirilmesi ve korunmasında da oldukça önemli bir göreve sahiptirler.

“Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi” konulu çalışmamızda doğrudan görüşlerini bize bildiren sivil toplum örgütlerinin ve meslek örgütlerinin beklentileri incelendiğinde, vergi dairesinden aldığımız görüşler ile aşağı yukarı birbirine paralellik arzettiği görülmektedir. Bir başka ifadeyle vergi dairesi çalışanları ile vatandaşların vergi idaresine ilişkin beklentileri pek çok noktada birbiriyle örtüşmektedir. Bu ise, vergi idaresinde yapılacak toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarı şansını arttıracak bir unsurdur.

Sivil toplum örgütlerinin ve meslek örgütlerinin vergi idaresinden öncelikli talepleri daha çok yasa değişikliği önerilerinden oluşmaktadır. Bu önerilerin büyük bir çoğunluğu da kendi meslek grubunun vergi yükünü azaltmaya yönelik önerilerden oluşmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamıza doğrudan katkıda bulunan sivil toplum örgütlerinin ve meslek örgütlerinin vergi idaresine ilişkin beklentilerinin oransal dağılımı aşağıdaki gibidir¹²⁷.

KONU	BEKLENTİLER İÇİNDEKİ PAYI
Vergi Yasası Önerileri	%18,2927
Mükellefi Bilgilendirme	%13,4146
Personel ve Personelin Eğitimi	%10,9756
Örgütlenme	%9,7561
Denetim	%7,3171
Usul Hükümleri	%7,31371
Vergi Mevzuatı	%7,31371
Elektronik Donanım	%6,0976
Vergi Afları	%4,878
Bütçe İmkanları	%3,6585
İş Standartlarının Olmaması	%3,6585
Fiziksel Sorunlar	%2,439
Toplanan Verginin Etkin Kullanılması	%2,439
Bölge Düzenlemeleri	%1,2195
Diğer	%1,2195

1- Vergi Yasası Önerileri

Sivil toplum örgütlerinin ve meslek örgütlerinin vergi yasalarında yapılmasını istedikleri değişiklikleri genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Vergi yükünün azaltılması,

¹²⁷ Sivil toplum örgütlerinden ve meslek kuruluşlarından alınan görüşler, herhangi bir değişiklik yapılmaksızın olduğu gibi çalışmamıza konulmuştur. Bazı konulardaki görüşlerin tartışmaya açık olduğunu ve bunlardan bir kısmına kişisel olarak katılmadığımızı belirtelim.

- Gecikme faiz ve zamlarının oranlarının düşürülmesi,
- Ceza tutarları ödenebilir hale getirilmelidir.
- Enflasyon muhasebesine geçilmesi,
- Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi'nin kaldırılması,
- KDV oranlarının düşürülmesi,
- Finansman gideri kısıtlamasını kaldırılması,
- Geçmiş yıllardan gelen zararların da endekslenmesi,
- vb. gibi

2- Mükellefi Bilgilendirme

Mükelleflerin ve ekonomik birimlerin nabzını tutacak, mükellefi tanıyacak, sorunlarını gerektiğinde çözecek, Vergi idaresi ile mükelleflerin diyalog halinde olabileceği bir sistem getirilmelidir.

Devlet dairelerinin bir kısmındaki görevliler vatandaşa ve vergi mükellefine potansiyel suçlu, kaçakçı, hırsız gibi bakmaktadır ve öyle davranmaktadır. Burada görev yapan personelin halka ilişkiler ve kendi konusuna vakıf olması şarttır. Artık halkla ilişkiler kavramı vergi idaresine de girmelidir. Halkla ilişkiler vergi haftasında poster asmak ya da panel düzenlemek olarak görülmemelidir.

Her vergi dairesi mükellefin sorunlarını güvenli bir tarzda çözüme bağlayan danışma ve cevaplama hizmetini verebilmelidir. Mükellefin vergi dairesinden beklediği tereddüde düştüğünde süratli, sağlıklı ve güvenilir cevap alabilmektir.

Vergi dairelerinin görev alanları sabit olmalıdır. Bazen bir caddenin bir tarafı bir vergi dairesinin, karşı tarafı başka bir vergi dairesinin görev alanına dahil edilmektedir. Her ilçede bir vergi dairesi olmalıdır. Büyük ilçelerde mahalleler itibarıyla birkaç vergi dairesi olabilir. Önemli olan mükellefin ikamet ettiği yerin vergi dairesini kolayca tespit edip hangi daireye bağlı olduğunu bilmesidir.

Mükellefler yeni çıkan yasalar hakkında aydınlatılmalı, evrak ve kayıt düzenleme şekilleri hakkında eğitici ve öğretici seminerler verilmeli; her zaman mükelleflerle yakın ilişki ve ziyaretlerde bulunularak, ihtiyaç ve problemleri dinleyip çareler ve öneriler sunulması vergi idaresinin görevleri arasında yer almalıdır.

Vergi idaresinin iç genelgelere göre yaptığı uygulamalar ve vermiş olduğu muktezalar vergi mükelleflerince takip edilebilir açıklığa kavuşturulmalıdır.

3- Personel ve Personelin Eğitimi

Her şeyden önce vergi idaresinde bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç vardır. Vergi idaresi yeni bir anlayış, yeni bir görüş sahibi olmadıkça kaliteye ulaşması mümkün değildir.

Vergi idaresi, vergi veren mükellefleri müşterileri gibi görmek ve buna göre davranmak zorunda olduğunu kabul etmelidir. Böyle davranmadığı takdirde vereceği hizmette kaliteyi yakalayamaz. Bunun için hizmet içi eğitime daha fazla önem vermek gerekir. Personelin tedarikinden sicil ve terfi sistemine, mali haklarına kadar bir çok alanda yeni düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

Vergi idaresinde nitelikli eleman ihtiyacını karşılayacak önlemler alınmalıdır. Bugünkü mevcut sistem nitelikli bir elemanı barındıracak veya kalmasını sağlayacak bir ortamı sağlamamaktadır. Verilen maaş ve ücretler yetersizdir. Bir memurun mükellef karşısında dik durmasını sağlayacak kadar bile değildir.

Gerekli enformasyon hızlı, doğru ve zamanında sağlanabilmeli, eğitime önem verilmeli, yürürlüğe girecek olan bir uygulamanın anlık olarak vergi dairesindeki uygulayıcılara yani bankoda çalışan memura kadar aktarılması sağlanmalıdır. Böylelikle uygulamadan doğan sorunlar en aza indirgenebilir.

Özellikle mükellefle doğrudan temasta bulunan vergi dairesi personeli sürekli iç ve dış eğitim programlarına tabi tutulmalıdır. Belirli aralıklarla yapılacak incelemelerle bu çalışmaların sonuçları değerlendirilmelidir.

Bu kapsamda uluslararası işbirliğine gidilmeli, yurt dışında konusunda deneyimli kişiler Türkiye'ye davet edilerek seminerler verdirilmelidir.

Verilen eğitimlerin başka bir amacı da çalışanların morallerini yükseltmek, yaptıkları işin ehemmiyetine binaen övünç duymalarını ve işi sahiplenmelerini sağlamak olmalıdır. Bu yapılırken mükellef ile olan ilişkilerinin de ilerletilmesi sağlanmalıdır.

Deneyimli personelin tecrübeleri ve önerileri her zaman ön plana çıkarılmalı, kalite ve verimlilik iyileştirmelerini temin edecek öneriler uygulama sahasına konmalı, başarı halinde nakit ödülle taltif edilmelidir.

Vergi dairelerinde çalışan personelin gerçek anlamda konumları belirlenmeli (işçi-memur) özlük hakları düzenlenmeli, kullanabilme imkanı sağlanmalı, bu hakların kullanımı

sadece amirin inisiyatifine bırakılmamalı, örgütlenme ve sendikal hakları bir an önce sağlanmalıdır.

4- Örgütlenme

Devletin genel idari yapısında olduğu gibi vergi idaresinin de yapısında gelişen şartlara uyabilecek esneklik ve dinamizm yoktur. Dolayısıyla bu sistem verimli ve kaliteli hizmeti engellemektedir. Bu nedenle gerek vergi idaresinin gerekse kamu yönetiminin vatandaş odaklı bir değişime ihtiyacı vardır.

Özel sektörde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve yöntemlerine ilişkin genel kabul görmüş yaklaşımlar süratle benimsenirken, kamu sektöründeki hantallık ve yerleşik hale gelen alışkanlıklar nedeniyle Toplam Kalite Yönetiminin nasıl uygulanacağı konusunda derin endişeler mevcuttur.

Toplam Kalite Yönetimi, başta ABD olmak üzere bir çok ülkede kamu sektörünün çeşitli alanlarında kullanılır hale gelmiştir. Ulusal verimin ve işgücü kalitesinin artırılmasında en önemli araçlardan biri de kamu sektörünün özel sektör gibi Toplam Kalite Yönetimine bir an önce adapte olmasıdır.

Bu bağlamda Türk Vergi idaresi, başta vergi daireleri olmak üzere daha verimli hizmet sunmak ve kalıcı başarı göstermek için Toplam Kalite Yöntemlerinin uygulanması için gerekli çalışmaları yapmak durumundadır.

Çözümüne gitmeden önce sorunları doğru teşhis etmek gereklidir.

Gelir İdaresi bugün mevcut kadro ve personel sayısı ile pek çok bakanlıktan daha büyüktür. Günün koşulları itibarı ile mevcut görevlerini yerine getirmede büyük zorluklar ile karşılaşmaktadır. Bu durum, zaman ve işgücü kaybına, beraberinde "Vergi kaybı"na yol açmaktadır. Mevcut yapı ve organizasyon itibarıyla hantaldır.

Hantal bir yapıya sahip olunması, mevcut kadro ve personelin da hantallaşmasını beraberinde getirmektedir. Bu yapı içerisinde inisiyatif kullanma veya problem çözme gibi unsurlar söz konusu değildir. Bu durum ise iş gücünün verimini düşürmekte, verim düşüklüğü vergi maliyetini yükseltmekte olup, ücret dengesinin bozukluğuna yol açmaktadır. Ücret ve maaşlardaki düşüklük de beraberinde kalitesiz işgücünün istihdamına olanak vermektedir.

Gelir İdaresinin ve Maliye Bakanlığı'nın sistem ve organizasyon yönü ile bir işletmecilik ve mühendislik anlamında ele alınarak yeniden organizasyonuna gidilmelidir. Mevcut yapının bugünden değiştirilmesinin mümkün olmayacağı bellidir.

Fakat bugün ülkemizdeki çalışmalar içinde iyi örneklerimiz mevcuttur. En azından özel sektörden bir bankadan otomasyon ve hizmet konusunda yardım istenebilir. “Müşteri odaklı” sistemlerde “mükellef odaklı” düzenlemelere gidilebilir.

Yönetim kademelerinde yer alacak personelin iyi yetiştirilmesi, yönetim ve işletmecilik ilkeleri göz önüne alınarak, insanı esas alan bir model çalışması yapılmalıdır.

Bugün için insanı ve vergi mükellefini esas alan bir düşünce ve yönetimi sağlayacak ne bir yönetici ne de personel bu sistem içinde barınmaz. Bakış açısı da bu yönde olamaz.

Mevcut durum beraberinde Vergi İdaresi ile vergi mükelleflerini karşı karşıya getirmekte ve çatışmaya yol açmaktadır. Çatışma yerine uzlaşma sağlayacak önlemler alınabilir.

Kolay kolay çözülemeyecek bir hantal yapı sergileyen Gelirler Genel Müdürlüğü, organizasyon itibarıyla yeniden düzenlenmeli ve hatta bağımsız bir örgüt modeline geçilebilmelidir. Bu ayrı bir bakanlık olabilir, ayrı bir müsteşarlık olabilir (Hazine Müsteşarlığı gibi.)

Gelir idaresi, kurulacak bir gelir müsteşarlığı bünyesine alınarak güçlendirilmeli ve bugünküne göre daha bağımsız ve etkin bir statüye kavuşturulmalıdır. Gelirler Genel Müdürlüğü mukteza (özelge) veren değil, uygulamaya yön veren bir yapıda olmalıdır.

TKY uygulamaları özel sektörde hızla artmaktadır. Kamu sektöründe de bu uygulamaların başlatılması ve uygulanması şarttır. Günümüzün devlet yapısında mükellef vergi idaresine ve devlete karşı hizmetle görevli olarak görülmektedir. Oysa, vergi mükellefi vergi idaresinde müşteri olarak görülmeli, buna bağlı olarak da mükellefin memnuniyetine yönelik çalışmalara hız verilmelidir.

Vergi dairelerinde yapılan işlemler insanları bıktırarak bir akışa sahiptir. İnsanların mümkün olduğu kadar az vergi dairesine gitmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda vergi dairelerinde iş yükünün artmasına neden olan mükelleflere de eziyet sebebi olan bazı işlemler SMM ve YMM'lere verilmelidir. Örneğin; ödeme kaydedici cihaz alınması ve satılması işlemi, vergi levhası tasdik işlemlerinde mükellefe tanınan ihtiyarılığın kaldırılması, işe başlama, değişiklik, nakil ve terk bildirimleri, beyanname dağıtım işlemlerinin SMM odalarınca yapılması, mükellefiyet talep yazıları ve bilanço tasdik talepleri, vb.nin SMM'lerce yapılmasının zorunlu kılınması...

Var olan fakat uygulama aşamasında pek dikkate alınmayan “Vergi Konseyi”ne işlerlik kazandırmalı, konsey toplantısında alınan kararlar kamuoyuna açıklanmalıdır.

5- Denetim

Denetimler daha müşfik ve öğretici hale getirilmelidir. Denetimin amacı caydırıcılık, yol gösterme ve anında müdahale olmalıdır.

Vergi idaresi çağ dışı kalmış yöntemlerle vergi denetimi yapmaktadır. Öncelikle yoklama memuru eliyle yapılan denetimler kaldırılmalıdır. Yol denetimleri motorize olmuş birimler tarafından her an için yapılabilmelidir. Yol denetimleri sadece belirli noktalarda değil Türkiye'nin herhangi bir yerinde her an için yapılabilmelidir.

Vergi incelemeleri de aynı hesap dönemi içinde oluşturulmalıdır. Nasıl ki yeminli mali müşavirler vergi mükelleflerini aynı dönem içinde anında kontrol ediyor ve hataları tahakkuk aşamasından önce tespit edip düzelttiriyorsa, vergi inceleme elemanlarının da aynı şekilde geçmiş yılların denetimi ile değil cari dönemin denetimi ile vergi mükelleflerini denetlemeleri zorunludur.

Vergi denetimindeki 5 yıllık zaman aşımı çok uzundur. Öncelikle gecikme zammının ve faizinin bu denli yüksek olduğu bir ortamda geçmişle ilgili inceleme yapmak ve bu dönemdeki kayıp ve kaçakları bulmak, vergi denetiminin amacı olmamalıdır.

Vergi denetiminin bugünkü hali ile başarılı olmasını beklemek mümkün değildir. Çünkü % 1 veya % 2 arasında yapılan bir denetimin haksız uygulamalara yol açtığı, kalan % 99 veya % 98 mükellef içindeki orandan bellidir. Kalan mükellef oranı incelenmemektedir. Bu oranın yukarı çıkarılması gerekir (% 25 gibi). Böylelikle denetim, amacına uygun hale gelir.

“Yaygın ve yoğun denetimi” denilen bir inceleme yönteminin başarılı olamayacağı gerçeğini gözardı etmemek gerekir. Bize göre özel yoğunlaştırılmış denetim olabilir ki bu da, vergi incelemesini yani defter ve belge üzerinden yapılacak bir denetimi gerekli kılacaktır. Uygulamadaki bu yöntem ile vergicilik bir yazar kasa fişine kadar indirgenmiş ve vergicilik kavramı ve ciddiyeti sarsılmıştır. Vatandaşın ve vergi mükellefinin gözünde bu tür bir denetimin etkisi yoktur. Bu tür çalışmalar daha çok vergi mükellefi ile maliye memurlarının sürtüşmesine yol açmakta, vergi idaresinin otoritesini zedelemektedir.

Büyük firmaların sıkı denetimi ile bunların bağlı firmaları ve küçük firmaların böylelikle kendilerine düzen vermeleri zaman içinde sağlanacaktır.

6- Usul Hükümleri

Gelişen teknolojilerden yararlanarak beyanların ve ödemelerin elektronik ortamda yapılması sağlanarak bir yığın kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler ortadan kaldırılabilir. Bu gerçekleştirildiği zaman kaliteli yönetim ile birlikte Türk Vergi İdaresi daha verimli bir şekilde çalışma olanağına kavuşturulmuş olacaktır.

3568 sayılı kanunla yetki almış meslek mensuplarının yetkileri arttırılmalı ve verilen yetkiler oranında da sorumluluk yüklenmelidir. Aile hekimliği, aile avukatlığı gibi aile muhasebe ve mali danışmanlığı müessesesi oluşturulmalıdır. Adalet sisteminde 3568 sayılı kanunla yetki almış meslek mensuplarına bilirkişilik yaptırılmasının zorunlu hale getirilmesi durumunda davaların objektif ve doğru sonuçlanması sağlanacaktır. Öte yandan şirketlerin, kooperatiflerin, vakıf ve derneklerin denetçilerinin meslek mensubu olması zorunluluğunun getirilmesi durumunda, konusuna ve işlemlere vakıf meslek mensupları tarafından doğru denetim mekanizması işleyeceğinden ortakların, üyelerin ve 3. şahısların hakları korunmuş olacaktır. Dolayısıyla da Türk vergi sistemi ve diğer yasaların doğru uygulanması sağlanacak, anlaşmazlıklar en alt seviyeye inecektir.

Vergi daireleri beyannamesi verilmesi gereken hallerde, boş beyannameyi posta ile mükellefe gönderip doldurulmasını istemelidir.

7- Vergi Mevzuatı

Ülkemizde uzun yıllardır süren yüksek enflasyon vatandaşı kazanmadığı paranın vergisini ödemeye zorlamakta, enflasyon muhasebesinin kısmi olarak uygulanması vergi mükelleflerini başka arayışlara itmekte, vatandaşın dürüstlüğü, doğruluğunu, vatandaşlık görevlerini yerine getirme erdemini maalesef yozlaştırmaktadır.

Türk vergi sistemi A'dan Z'ye ele alınmalı, ülkemizin şartlarına ve gerçeklerine uygun olarak toplumu temsil eden sivil toplum örgütleri ile asgari müşterekte anlaşarak yeniden hazırlanmalı, tüm ekonomik yaşam kayıt içine alınmalıdır.

Türkiye'de yaşayan her vatandaşa vatandaşlık numarası verilmeli, vergi, sosyal güvenlik, banka işlemleri ve diğer kurum ve kuruluşlarda hep bu vatandaşlık numarasının kullanılması mecburiyeti getirilmelidir. Nakit para ile ödeme sınırlandırılmalıdır. Ödemelerin bankalar aracılığı ile yapılması mecburiyeti getirilmelidir.

Bankalardaki, tapudaki, trafikteki, belediyelerdeki diğer kurum ve kuruluşlardaki işlemlerde vatandaşlık numarasının kullanılması mecburi hale getirildiğinde, bu kurum ve

kuruluşlarla Maliye teşkilatı arasında elektronik ortamda bağlantı sistemi kurulduğunda vatandaşların takip ve denetimi kolayca sağlanabilecektir. Bu sistemde vatandaşın hesaplarına nerelerden para girdiği, harcama ve tasarruflarının detaylı bilgisini ve beyan ettiği gelirin doğru olup olmadığını hesap ekstresinden tetkik etmek çok kolay olacaktır. Ekonomiyi böylece disiplin altına aldığımız zaman kayıt dışı diye bir konu tartışılmayacak, çünkü denetim oranı % 3'lerden % 100'lere yaklaşacaktır.

Vergi yasalarının temel amacı, kayıt dışı faaliyet gösteren mükelleflerin kayıt içine alınması, elde edilmeyen kazançlar için vergi alınmaması, az kişiden çok vergi alınması yerine çok kişiden az vergi alınması; borsa ve faiz gelirlerinden vergi alınması, enflasyon muhasebesi uygulamasına geçilmesi olmalıdır.

Vergi idaresi, vergileme ile ilgili prensipler ve kanunların şekillendirilmesi, ayrıca vergi denetim standartlarının belirlenmesi için meslek örgütleriyle birlikte ortak çalışma grupları tanzim edilmelidir. Vergileme ile ilgili işlemler bu çalışma grupları tarafından belirlenmelidir.

“Mali Milat” gibi reform yapılacağına; mali mevzuatta sadeleştirme, kanunlar arası uyumlaştırma ve koordinasyon sağlanmalıdır. Açıkçası mali mevzuatta “Mevzuat Miladı” yapılmalıdır. Tüm kanunlar mümkün olduğu kadar tebliğ gibi yazılmalı, anlaşılır olmalı ve karışıklık yaratmayacak şekilde olmalıdır.

8- Elektronik Donanım

Vergi idaresinde süratli bir şekilde otomasyona geçme çabaları görülmektedir. Ancak ülke düzeyinde yetersiz olan bu çalışmaların süratlendirilmesi zorunludur.

Ayrıca otomasyon en üst düzeyde kullanılmalıdır. Vergilemeyle ilgili bütün işlemler ve bilgi akışının internet üzerinden yapılabilmesi için düzenlemelere gidilmelidir.

9- Vergi Afları

Türk vergi sistemi kısa sürelerde değişmekte, toplumda bazı çıkar gruplarının baskısı ile siyasi otorite taviz vermekte, vatandaşa vergi kültürü ve bilinci verilmemekte, vergi afları ve taksitlendirme gibi uygulamalar zamanında ödevini yerine getiren mükellefleri menfi yönde etkilemekte, kayda giren mükellefler bürokratik işlemlerin çoğunluğu ile yıldırılmakta, kümese girmiş kaz gibi devamlı yolunmakta, kayıt dışı kalanlar cennette yaşamaktadırlar.¹²⁸

¹²⁸ Vergi afları konusunda görüş bildiren 3 örgütten ikisi vergi aflarının kesinlikle yapılmaması gerektiğini belirtmiştir.

10- Bütçe İmkanları

Vergi idaresinin kaliteli kadrosunu muhafaza edip geliştirmesi için T.B.M.M.'ne sunulan fakat kanunlaşmayan maliye sınıfının ihdas edilmesi sağlanarak Maliye İdaresi, ücret ve özlük hakları yönünden güçlendirilmelidir. Böylelikle vergi idaresini güçlü kadrolara teslim etme imkanı doğmuş olacaktır.

Ücret iyileştirmeleri ile kamudan özel kesime başta denetim elemanları olmak üzere eleman kaçıışı önlenmiş olacaktır.

11- İş Standartlarının Olmaması

Özellikle vergi dairelerinin üzerindeki aşırı iş yükü ve vergileme takvimindeki kabarıklık vergi idaresinin verimliliğini önemli ölçüde azaltmaktadır. Ayrıca yetişmiş, kaliteli personelin kurumdan ayrılması nedeniyle de işgücü kalitesindeki düşüklük de verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan vergi idaresinde mevcut personelin boş zaman etütleri ciddi bir şekilde yapılmalı ve zamanları en iyi şekilde değerlendirilmelidir.

Bu bağlamda, vergi dairelerinde yürütülen yoğun ve rutin işlemlerden dolayı mükelleflerin sık sık vergi dairelerine gelmelerinin önlenmesi amacıyla bazı iş ve işlem adımlarının yeniden düzenlenmesinin büyük fayda sağlayacağı; bir takım şaibeleri önleyeceği düşünülmektedir. Aynı zamanda bu tür düzenlemeler kötü niyetli memurlara fırsat verilmesini önleyeceği gibi, vergi idaresinin iş yükünün belli oranda azaltılmasını da sağlayacaktır.

Vergi dairelerinde iş akışına yönelik olarak yürütülen VEDOP kapsamındaki otomasyon uygulaması ve sürekli yükümlülük servislerinde iş akışının masa sistemine alınmasının gelecekte vergi dairelerinin yönetilebilir ve gerek yönetim tarafından gerekse denetim birimlerince daha kolay, hızlı ve sağlıklı şekilde denetlenmesi imkanı sağlayacağı bir gerçektir. Bu uygulamaya yeni başlanmış olmasına rağmen bunun olumlu etkileri görülmeye başlanmıştır. Gerek servis gerekse memur bazında meydana gelen duraksamalar anında görülebilmektedir. Ancak bu düzenlemelerin etkilerinin net olarak görülmesi için VEDOP öncesi birikimlerin temizlenmesi amacıyla belirli bir zaman dilimine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu düzenlemelerin etkilerinin hızlandırılması ve vergi daireleri iş yükünün belli oranda azaltılması için, meslek mensuplarından alınacak (Yeminli Mali Müşavir, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Serbest Muhasebeci) katkılar da gözardı edilmemelidir.

12- Fiziksel Sorunlar

Vergi dairelerinin mevcut fiziksel koşulları çalışmayı destekleyici değil tersine engelleyicidir. Bu nedenle vergi dairelerine yeterli donanım, ısınma, barınma gibi gereksinimler giderilerek uygun çalışma ortamları temin edilmelidir.

13- Toplanan Vergilerin Etkin Kullanılması

2000’li yıllarda kamu bütçesinin pozitif bakiye vermesi için bütçeler Türkiye gerçeklerine göre hazırlanmalı, kamu harcamaları verimli, basiretli bir şekilde yapılmalıdır. Kamu bütçesinin gelir ve giderleri şeffaf bir şekilde vatandaşın bilgi ve denetimine sunulmalıdır. Çünkü vergi ödeyenlerin ödedikleri vergilerin nerelere harcandığını bilmeleri haklarıdır.

Vergi mükelleflerinin ödemiş olduğu vergilerin harcama yerleri veya kullanıldığı yerler kamuoyuna belirli aralıklar halinde duyurulmalıdır. Böyle bir uygulamanın, vergisini veren tüm kurumlar, vatandaşlarda toplumsal katılımın verdiği haz ile vergi verme bilincinin yerleşmesine ve ülkenin kalkınması için gerekli verginin toplanmasına yardımcı olacağı kanısındayız.

14- Bölge Düzenlemeleri

Gelir idaresinin merkeziyetçi yapısı, yerini güçlü bölge ve taşra teşkilatlarına bırakılmalı ve yerel dairelerinin uzmanlaşmaları arttırılmalı ve personelin niteliği yükseltilmelidir.

D- İSTANBUL SANAYİ ODASININ ÜYELERİNE YAPTIĞI ANKETİN SONUÇLARI

İstanbul Sanayi Odası’nın 1996 yılında 525 küçük, orta boy ve büyük işyerinde vergi sistemi konusunda yapmış olduğu anketinde mükelleflerin vergi idaresinden beklentilerinin neler olduğunu ortaya koyması açısından önemli olduğu kanısındayız.

Vergi idaresinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında çeşitli anket yöntemleriyle mükelleflerin hizmetin kalitesine ilişkin değerlendirmelerini ölçmesi, vergi idaresinin öncelikli görevleri arasında gelmektedir.

Farklı mükellef gruplarının görüş ve beklentilerini tespit etmeye çalıştığımız bu çalışmamızda İstanbul Sanayi Odası'nın bu anketindeki bulguların da önemli olduğunu düşünerek çalışmamızın bu bölümünde yer vermeyi uygun gördük.¹²⁹

1- Vergi Kaçırmada Rol Oynadığı Düşünülen Bazı Faktörlere Sanayicilerin Katılma Oranları

Çalışmaya katılan sanayicilerin yaklaşık tümü (%94) “vergi yükünün adil dağıtılmadığı inancının” vergi kaçırma rol oynayan en önemli etmen olduğu konusunda birleşmektedirler. Vergi kaçırma rol oynadığı varsayılan etmenler arasında en çok benimsenen diğer seçenekler ise sırasıyla “ödenen vergilerin etkin kullanılmadığı inancı” (%90), “vergilemede enflasyondan doğan kazancın vergi dışı kalmasını sağlayan düzenlemelerin yetersizliği” (%88) ve “vergi oranlarının yüksek oluşu” (%87)dur.

Vergi kaçırma rol oynadığı düşünülen bazı faktörlere sanayicilerin katılma oranı (%)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Vergi oranlarının yüksek olması	52	33	4	9	2
Vergi yükünün adil dağıtılmadığı	63	31	2	3	0
Ödenen vergilerin etkin kullanılmadığı inancı	62	28	5	5	1
Vergilemede haksız uygulamalar (Af ve erteleme)	48	32	8	10	2
Giderlerin çok sınırlı ölçüde dikkate alınması	36	34	10	18	2
Az vergi ödeyerek rakiplere karşı rekabet gücünü artırma istemi	29	34	9	25	4
Sermaye birikimi yapma arzusu	21	37	14	25	3
İlke olarak vergi ödemeyi benimsememe	35	34	10	16	5
Mükellef olmanın getirdiği maliyet ve bürokrasiden kaçınma	23	43	11	18	5
Vergilemede enflasyondan doğan kazançların vergi dışı kalmasını sağlayan düzenlemelerin yetersizliği	51	37	8	5	0

2- Vergi Gelirlerini Artırıcı Etkenler

Vergi gelirlerinin artırılması konusunda sanayiciler öncelikle altyapı ve denetim konusunda adımlar atılması gereğine inanmaktadırlar. Sanayicilerin yaklaşık tümü (%98'i) vergi idaresinin modern bir yapıya kavuşturulması, %96'sı vergi tabanını genişletilmesi gereğini benimsemektedirler.

¹²⁹ İstanbul Sanayi Odası, **Vergi Potansiyelimiz, Kayıplarımız ve Görüşlerimiz**, İSO Konjonktür Şubesi, Yayın No: 1997-3, Nisan 1997

Vergi gelirlerinin artırılması ve vergi adaletinin sağlanması için alınması gerekli bazı önlemlere katılma oranları (%)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Tek oranlı vergi sistemine geçilmelidir	28	22	10	33	7
Müterakki vergileme sistemine devam edilmelidir	20	30	16	29	6
Gelir ve kurumlar vergisi oranları düşürülmelidir	45	36	5	11	3
Vergi oranları artırılmalıdır	11	5	4	36	33
Vergi denetimi etkinleştirilmelidir	54	34	5	5	2
Vergi kaçakçıları kamuoyuna duyurulmalıdır	55	28	8	7	2
Vergi cezaları yükseltilmelidir	45	30	9	14	2
Vergi idaresi modern bir yapıya kavuşturulmalıdır	74	24	2	0	0
Vergi tabanı genişletilmelidir	76	20	2	2	0
Vergilemede istisna uygulaması olmaksızın tüm kazançlar toplanmalıdır	32	24	14	24	6

3- Verimli Gelir Tahsilatı İçin Yapılması Gerekenler

Vergi gelirlerinin artırılmasının yanında verginin daha verimli ve daha çabuk toplanması gereği açıktır. Bu konuda alınabilecek önlemlerden vergi idaresinin yapılandırılması ve vergi çeşitlerinin azaltılması görüşleri çalışmaya katılan yaklaşık tüm sanayicilerin büyük bir çoğunluğu tarafından benimsenmiştir.

Vergini daha verimli, daha adil, ve daha çabuk toplanması için önerilen çözüm yollarına katılma oranları (%)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Vergi daireleri yeni baştan yapılandırılmalıdır	61	31	3	4	1
Vergi daireleri yarı özerk hale getirilmelidir	30	27	14	25	5
Vergi denetimi yarı özerk hale getirilmelidir	31	26	13	23	6
Vergi denetimi devletin tekelinde kalmalı ancak uzlaşmaya önem verilmelidir	29	36	12	18	5
Vergi çeşitleri azaltılmalı, belli temel vergiler bırakılmalıdır	63	30	3	2	1

Yapılan çalışmanın sonuç bölümünde sanayici kesiminin görüşleri şu şekilde özetlenmiştir:

Vergi idaresi, vergi dairesinden başlayarak çağın gereklerine uygun ve siyasi yapılanmadan mümkün olduğu kadar az etkilenir bir biçimde yeniden yapılandırılmalıdır.

Vergi iyileştirmesinde yükün adil bir şekilde dağılımı, verimlilik ve basitlik, uygulanmasının kolay olması dikkate alınmalıdır. Vergi sisteminin, sürekli değişen toplumsal ve ekonomik ortamda uygulandığı, bu nedenle değişen koşullara uyumlu olarak vergi yasalarının zaman zaman iyileştirilmesi, modernize edilmesi gereği unutulmamalıdır. Ancak yapılanlar veya yapılmak istenenler gerçek anlamda reform değil, iyileştirme, vergi sisteminin

çağdaş bir yapıya kavuşturulması çabalarından oluşmaktadır. Reform ise çıkar uyumsuzluklarının bulunduğu konu ve alanlarda kökten değişiklikleri içermektedir.

Vergi sistemini daha etkin, verimli ve adil hale getirebilmek için saha çalışmasından elde edilen bulgulardan da görüleceği gibi vergi idaresinin yeniden yapılandırılması ön koşullardan birisidir. Çünkü vergi sisteminin etkin olması, yalnız yasa değişikliğine değil, yasaların uygulanabilir olmasına, vergi denetiminin yaygınlığına aynı zamanda gelirin hızla tahsiline bağlıdır. Bu nedenle vergi idaresinin iyileştirilmesi, çağdaşlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Vergi idaresini iyileştirmeden vergi yasalarını gereği gibi uygulamaya olanak yoktur.

Tüm bu önlemlerin başarısı için vergi idaresinde ve kayıt işlemlerinde insan kaynaklarının geliştirilmesine özel önem verilmelidir.

Bu amaca yönelik olarak mükelleflerin, vergi idaresinde çalışanların, hatta serbest muhasebecilerin eğitilmesi, eğitimin yanında istihbaratın da geliştirilmesi gerekmektedir.

Vergi bilincinin yerleştirilmesi konusuna öncelik verilirken, vergi ödemenin kolaylaştırılması ve mükellefe yönelik uygulamalarda vergi idaresi çalışanlarının müşteri mutluluğunu ön plana çıkaran bir anlayışa sahip olması sağlanmalıdır.

E- ANKARA SANAYİ ODASININ ÜYELERİNE YAPTIĞI ANKETİN SONUÇLARI¹³⁰

Piyasa ekonomisine geçen bir ülkede devlet, piyasa ekonomisinin doğal gelişim sürecinde oluşması beklenen bir yapıya sahip değilse öncelikle yapılması gereken, bu kural ve kurumları oluşturmak ve devleti, piyasa ekonomisinin gereklerine göre yeniden yapılandırmaktır. Bunun için ise piyasa ekonomisinde devlete düşen görevlerin tanımlanması gerekmektedir. Gelir idaresi açısından bu tanımlamayı şu şekilde yapmak mümkündür:

“Devlet, kamu harcamalarını finanse etmek için gerekli olan gelir sağlama kural ve yöntemlerini belirlemek ve bu kural ve yöntemlerde tutarlı olmakla yükümlüdür.”

Bu bölümde Ankara Sanayi Odası'nın üyelerine uygulamış olduğu bir anketin sonuçları irdelenmeye çalışılmıştır.

¹³⁰ Ankara Sanayi Odası, **Türkiye’de ve Dünyada Devlet-Özel Sektör İlişkileri**, ASO ve Dünya Bankası Anketlerinin Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme, ASO Yayın No:48, Haziran 2000.

İlk olarak 1996 yılında Dünya Bankası tarafından 66 ülkede uygulanan (Türkiye de dahildir) ve her ülkede özel sektörün kendi devletini, devlet-özel sektör etkileşimi bağlamında nasıl gördüğünü saptamak amacıyla yapılan bu anket, Mayıs 2000'de Ankara Sanayi Odası'nca (A.S.O.) kendi üyelerine uygulanmıştır.

Gelir dağılımı ve sosyal güvenlik dışında kamu sektöründe bir performans değerlendirmesi amacıyla yapılan bu ankete, soru kağıdı gönderilen 971 A.S.O. üyesinden 140'ı katılmıştır.

1- Özel Sektör Görüşlerinin Dikkate Alınması

Ekonomik konularda karar alıcılarla iş dünyası arasındaki etkileşim, doğru karar alınması ve alınan kararların uygulanabilmesi için büyük önem taşımaktadır.

SORU: Çalıştığım sektörü ilgilendiren konulardaki önemli yasa ve yönetmelik değişiklikleri sırasında hükümet benim ve bağlı olduğum sivil toplum kuruluşunun görüşlerini dikkate alır." Sizce bu ifade doğru mudur?

- HER ZAMAN %2
- ÇOĞU KEZ %2
- SIK SIK %5
- BAZEN %31
- ARADA SIRADA %40
- ASLA %19

2- Hükümetlerin Geriye Dönük Uygulamaları

Yasal düzenlemelerde yapılan geriye dönük uygulamalar iş yapan herkesin en korkulu rüyasıdır. İleriye dönük değişiklikler, öngörülebildiği takdirde, girişimcinin kendisine değişen koşullara uyum sağlama zamanı ve imkanı tanınırken; geriye dönük uygulamalarda bu şans yoktur.

SORU: İşleriniz için önemli olan yasa ve yönetmeliklerde geriye dönük değişiklikler yapılmasında endişe duyar mısınız?

- HER ZAMAN %20
- ÇOĞU KEZ %21
- SIK SIK %17
- BAZEN %27
- ARADA SIRADA %13
- ASLA %2

3- Vergi Mevzuatı ve/veya Yüksek Vergiler

Ankete katılanların %53'ü vergi mevzuatının ve vergilerin yüksekliğinin, işler için çok güçlü bir engel oluşturduğunu ifade etmektedirler. %26'lık bir kısım ise bu konudaki engellerin şiddetini orta derece olarak değerlendirmektedir.

SORU: Vergi kanunları ve/veya yüksek vergiler konusundaki hükümet uygulamalarını ve bu uygulamalara neden olan politikaların etkisini değerlendiriniz.

- ZAYIF %20
- ORTA %26
- ÇOK GÜÇLÜ %54

4- Mevzuatlara Uyumun Maliyetlerindeki Belirsizlik

Mevzuatlar, bir yandan iş yaşamını düzenlerken diğer yandan yeni maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Bu maliyetler üzerindeki belirsizlik iş yapmayı güçleştiren bir faktördür. Ankete katılanlar %41'i bu güçlükleri çok ağır olarak nitelendirirken %45'i orta düzeyde nitelendirmektedir.

5- Bürokratik İşlemlerde Kural Dışı Ödemelerin Yaygınlığı

Bürokratik işlemlerde kural dışı ödemelerin yaygınlığı, bürokratik dürüstlüğü ya da devlet hizmetlerindeki etkinliğin bir göstergesidir. Bu konuya ilişkin soruya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

SORU: "Sektörümdeki işletmelerin işlerini yapabilmeleri/yaptırabilmeleri için bazı kural dışı ödemeler yapmaları doğaldır." Sizce bu ifade doğru mudur?

- HER ZAMAN %5
- ÇOĞU KEZ %19
- SIK SIK %13
- BAZEN %20
- ARADA SIRADA %11
- ASLA %32

SORU: "Sektörümdeki işletmeler genellikle, yapılacak kural dışı ödemenin ne kadar olduğunu önceden bilirler." Sizce bu ifade doğru mudur?

- HER ZAMAN %3
- ÇOĞU KEZ %23
- SIK SIK %10
- BAZEN %24
- ARADA SIRADA %19
- ASLA %21

SORU: “Eğer bir firma bu kural dışı ödemeyi yapsa bile, bir başka yetkilinin tekrar ek bir ödeme talebinde bulunma ihtimali her zaman vardır.” Sizce bu ifade doğru mudur?

- HER ZAMAN %10
- ÇOĞU KEZ %46
- SIK SIK %18
- BAZEN %15
- ARADA SIRADA %7
- ASLA %4

6- Bürokraside İç Denetim

Bürokraside iç denetim, kural dışı davranışların kaynağında engellenmesi açısından önem taşır. Bu iç denetim mekanizması, bürokrasinin etkin ve kurallara bağlı çalışmasını sağladığı ölçüde bir engel olmasını önler. Bu konudaki soru ve alınan yanıtlar şöyledir.

SORU: Eğer bir devlet memuru kurallara aykırı bir davranış gösterirse, genellikle olayı amirine yansıtabilir ve haksızlığın düzeltilmesini sağlayabilirim.” Sizce bu ifade doğru mudur?

- HER ZAMAN %6
- ÇOĞU KEZ %12
- SIK SIK %1
- BAZEN %22
- ARADA SIRADA %35
- ASLA %24

Anketten elde edilen sonuçlar esas itibarıyla kamuoyunca bilinen konuların bir kez daha gözler önüne sermiştir. Devlet ya da diğer bir deyişle kamu sektörü kendisinden beklenen performansı gösterememektedir. Ülkemizde devlet bugünkü yapısıyla değişen dünyanın ve toplumun ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kalmakta, özel sektörün dinamizmine paralel bir performans sergileyememektedir. Ülkemizin uluslararası yarıştan geri kalmaması için devlette acilen bir yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Bu yeniden yapılanmada üzerinde yoğunlaşılması gereken konulardan bazıları genel başlıklar halinde şöyle özetlenebilir:

- İş hayatını düzenleyen mevzuatlar, ekonomik maliyetleri gözetilerek gözden geçirilmeli, girişimcinin yatırım ve iş yapma şevkini kıran düzenlemeleri ortadan kaldıracak bir “mevzuat reformu” gerçekleştirilmelidir.
- Kamudaki yolsuzlukların bir nedeni devletin rant dağıtım aracı olarak kullanılması ise, diğer bir nedeni de düşük ve adaletsiz memur maaşlarıdır. Kamuda çalışanlara ödenen maaşlar arasındaki adalet duygularını rencide eden dengesizlikler

giderilmeli, memura çağdaş standartlarda bir hayat sürdürebilmesi için gerekli olan maaş, performans kriterleri de göz önünde tutularak mutlaka verilmelidir.

- Devlet, kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için kaynaklarını rasyonel bir biçimde kullanmak zorundadır. Bu nedenle kamu harcamalarında israfı önleyecek, kamu yatırımlarının popülist nedenlerle değil, duyulan ihtiyaca göre planlanmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.

F- TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ VERGİ UZLAŞMA TASLAĞINDA YER ALAN VERGİ İDARESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER¹³¹

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nce 1992 yılında, adil ve etkin bir vergi sisteminin oluşması amacıyla "TOBB Vergi Uzlaşma Taslağı" hazırlanmıştır. TOBB öncülüğündeki girişim çerçevesinde çeşitli sivil toplum örgütlerinin vergi konusundaki görüşü alınmıştır.

Türk Vergi İdaresine ilişkin olarak yapılan tespit, vergi idaresinin etkin olmadığı ve vergi idaresinin gerek örgütlenme biçimi gerekse görevlerinin çokluğu nedeniyle vergilerin etkin toplanmasını ve denetimini yapamadığı ifade olunmaktadır.

Bu bağlamda genel olarak; vergi idaresinin teknik açıdan yüksek bir düzeye ve siyasi kaygılardan uzak bir yapıya kavuşması, sadece vergilerin toplanmasından ve denetiminden sorumlu olması ve ülkemizin çeşitli bölgelerindeki farklılıkları göz önüne alacak şekilde örgütlenmesi önerilmektedir.

TOBB'nin ileri sürdüğü çözüm önerisi şu şekildedir: "Vergi idaresi, vergilerin toplanmasından ve denetiminden sorumlu, teknik yönü ağırlık taşıyan bir "Gelirler Müsteşarlığı" olarak kurulmalıdır. "Gelirler Müsteşarlığı" bölgesel düzeyde genel müdürlükler şeklinde örgütlenmelidir. Vergi toplanmasında ve denetimde bilgisayar alanındaki gelişmelerden yararlanmalı ve personelin ücret düzeyi en yetenekli elemanları çekecek düzeyde olmalıdır."

"TOBB Vergi Uzlaşma Taslağı" kapsamında vergi idaresine ilişkin olarak çeşitli sivil toplum örgütlerinin görüşleri aşağıdaki gibidir.

¹³¹ Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, **TOBB VERGİ UZLAŞMA TASLAĞI VE TOBB VERGİ UZLAŞMA ÇAĞRISINA ÇEŞİTLİ MESLEK KURULUŞLARININ GÖNDERDİĞİ GÖRÜŞLER**, TOBB Yayınları 252, Ankara 1992.

G- TÜRK-İŞ'İN GÖRÜŞLERİ

Yapılacak reformun önemli bir boyutu da Gelir İdaresi'nin yeniden yapılanmasını sağlayacak, etkin kılacak yönde olması gerektiğidir. Kalkınma Planlarında bugüne kadar gelir idaresinin yeniden yapılanması konusuna sürekli yer verilmiş olmasını karşın öngörülen hedefler bugüne kadar gerçekleştirilememiştir. Öncelikle bu hedeflerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu çerçevede gelir idaresi nitelikli personel çalıştırmalı, mevcut personelin nitelikleri geliştirilmelidir. İdarenin donanım yetersizlikleri giderilmeli, vergi denetimi etkin hale getirilmelidir. Küçük üniteli vergi dairelerinin kurulması etkin çalışmayı sağlayacaktır.

Vergi toplamada en önemli koşulun iyi bir organizasyona sahip gelir idaresi olduğu unutulmamalıdır. Bugünkü yapıda da vergi toplanabilmekte, fakat etkili olunmamaktadır. Bu nedenle kendi içinde bütünlüğü olan ve organizasyon yapısı düzgün bir vergi idaresi kurulmalıdır.

H- EGE BÖLGESİ SANAYİ ODASI'NIN VE İZMİR TİCARET ODASI'NIN GÖRÜŞLERİ

Çalışmanın "Vergi Yönetimi" başlığını taşıyan bölümünde bugünkü Gelir İdaresinin yapısının ve işleyişinin yetersizlikleri geniş bir biçim de dile getirilerek yeni bir yapılanma gereğine işaret edilmektedir. Ancak, aşağıdaki hususların da özellikle ele alınması için bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç bulunmaktadır:

- **Geçmişe Yürütme Uygulamalarından Vazgeçilmesi**

Bilindiği üzere daha önceki hükümetler zamanında hazırlanan Kanun, K.H.K. ya da Bakanlar Kurulu kararları yayımlandıkları tarihten önceki dönemlere de şamil kılınmaktaydı. Bu konuda yüksek mahkemeler tarafından iptal edilmiş pek çok örnek bulunmaktadır.

Özellikle mükellef aleyhine sonuç doğuracak hükümlerin geçmişe yürütülmesi alışkanlığından vazgeçmek için sadece yukarıda değinildiği gibi hukuka uygunluk ilkesi doğrultusunda bir "zihniyet değişikliği" yeterli olacaktır.

- **Yüksek Mahkeme Kararlarına Uyulması**

İdaredeki zihniyet değişikliği gereğine bir başka örnek Danıştay tarafından verilen kararlara rağmen aksine işlem yapma konusundadır. Bu hususta vaki pek çok olayda kararların içtihadı birleştirme niteliğinde olmaması gerekçe gösterilerek (aynı konuda verilmiş çok sayıda karara rağmen) Vergi İdaresi görüş değiştirmemektedir.

Ayrıca, Yeminli Mali Müşavirlik müessesesinden en geniş ölçüde yararlanılmalıdır. Gerçek usulde ticari kazanç sahipleri ve kurumlar vergisi mükelleflerinin her türlü beyannamelerinin mali müşavir imzasıyla vergi dairesine verilmesi sağlanmalıdır.

I- İSTANBUL SANAYİ ODASI'NIN GÖRÜŞLERİ

Vergi sistemimizde teknik olarak yapılacak düzenlemeleri gelir idaresinde yapılacak yeniden yapılanma takip etmelidir. Vergi mevzuatı ne kadar mükemmel olursa olsun eğer bu mevzuatı uygulayacak gelir idaresi zayıfsa sistemin başarı şansı azalacaktır.

Gelir idaresinin yeniden yapılanması ile ilgili olarak aşağıdaki hususlar önem arz etmektedir.

1. Gelir idaresine mümkün olduğu kadar siyasi bağımlılıktan uzak bir statü kazandırılmalıdır.

2. Gelir idaresi merkezi yapıdan uzaklaşmalı, bölge müdürlükleri şeklinde örgütlenme temel alınmalıdır.

3. Vergi daireleri bölge müdürlükleri çevresinde ve küçük birimler halinde yapılanmalı, sayıları arttırılmalıdır.

4. Bilhassa kurumlar vergisi mükellefleri için gereğinde uzmanlaşmış vergi daireleri oluşturulmalıdır.

5. Vergi idaresi, her Türk vatandaşının mükellef olması ve takip edilmesi için uygun teçhizat ve teknoloji ile donatılmalıdır.

6. Takdir komisyonları gerçekten fonksiyon icra eder organlar haline getirilmelidir.

7. Vergi denetimi etkin kılınmalı, denetimde mal ve hizmet hareketlerini tespitte yönelik fiili çalışmalara önem verilmelidir.

8. Yeminli mali müşavirlik sisteminden gerek idare ve yargıya katılım gerekse denetim alanında çok etkin bir şekilde yararlanılmalıdır.

J- İSTANBUL TİCARET ODASI'NIN GÖRÜŞLERİ

Vergi kanunları ne derece mükemmel olursa olsun, vergi idaresi bunları uygulayabilecek dirayet ve kabiliyette olmazsa, beklenen sonuç elde edilemez. Tartışmasız kabul edilen bu gerçek, vergi idaresi ıslahının ne kadar önemli bir konu olduğunu göstermektedir. Ancak vergi kanunlarının tadili söz konusu olduğunda, idarenin düzenlenmesine, bu vesile ile de olsa, girmek imkansız denilecek kadar zordur. Çünkü

merkezi idarenin ve bunun taşra teşkilatının gerek personel gerek örgütsel düzenlemesinin yerleşmiş dengeleri bozması kaçınılmazdır. Bunun yaratacağı tepki bugüne kadar konunun hallini ertelemiştir. Ancak bu erteleme daha fazla sürmesi beklenmemelidir.

Bugün vergi daireleri rutin işleri dahi zorlukla yerine getirmektedirler. Mükelleflerin beyanname düzenlerken veya kayıt yaparken tereddüt ettikleri hususları aydınlatmak ve bazı basit bilgilerin noksanlığı sebebiyle düşebileceği yanlışlıkları önlemek için başvurabileceği ve süratle cevap alabileceği resmi merci bulmaları mümkün değildir. Vergi öderken mükelleflerin oluşturduğu kuyruklar ve zaman kaybı, en yetkili kişilerce eleştiri konusu yapılmaktadır. Yapılan incelemelere göre İstanbul'da mevcut vergi dairesi sayısının (4) kat arttırmak gerekir. İşlerin gecikmesinde önemli payı bulunan takdir işlemlerinin süratlenmesi için her vergi dairesinde bir takdir komisyonu bulunması zorunludur.

Vergi dairelerinde yönetim sorumluluğuna sahip olanlar yetkilerini kullanmaktan özellikle kaçınmakta ve konuları vergi mahkemelerine yansıtmayı tercih etmektedirler.

Uzlaşma müessesesi, idarenin inisiyatifini kullanamaması nedeniyle, sonucu belli bir idari işlem halini almıştır.

Burada ayrıntılı bir şekilde saymaya gerek olmayan vergi idaresi sorunları, çeşitli vesilelerle, yetkili makam ve mercilere gerek yazılı bir şekilde, gerekse sözlü olarak arz edilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi mükemmel vergi kanunlarına sahip olmak yeterli değildir. Bunları uygulayacak idari yapı iyi örgütlenmemiş, yeterli, cihazlarla donatılmamış ve bilgili personele sahip değilse, başarılı bir uygulama beklenemez. Bu yönden düzenlemede vergi idaresinin ıslahı, birinci sırada ele alınması gereken bir konudur. Bu halledilmeden diğer konularda yapılacak iyileştirmelerin başarı şansı sınırlı kalacaktır.

Kalıcı bir çözüm bulmak için sorunun çok yönlü olarak incelenmesi gerekir. Burada sadece bir gözlemin açıklanmasında yarar görülmemiştir. Bugünkü hali ile vergi daireleri, kendilerine beyan edilen vergi miktarını tahakkuk ettirir ve bunu tahsile gayret eder. Bu miktarın doğruluğunu araştırarak örgütsel yapıya ve yasal yetkiye sahip değildir. Benzetme yerinde ise, mükelleflerle doğrudan doğruya temas halinde olan vergi dairesinin gözü ve kulağı yoktur. Vergi kaçakların göremez ve duyamaz. Denetim bölümü olmadığından kaçakları takip edemez. Esasen V.U.K'na göre kendisine böyle bir görev de verilmemiştir. Görev alanına giren mükelleflerin vergi kaçakçılığı yapmasından vergi dairesi, kanunen ve fiilen sorumlu tutulamaz. Türk vergi idaresinde; vergi kaçakçılığının takibi sorumluluğu, dünyada emsali bulunmayan bir örnek oluşturmaktadır: Düzenleyici ve koordine edici

fonksiyona sahip olması gereken merkez birimleri icranın sorumluluğunu da üstlenmişlerdir. İller düzeyinde arızı denetim yapan bir örgüt vardır. Mükelleflerini en iyi tanımak ve bilmek durumunda olan yani bir nev'i vergi karakolu mevkiinde olan vergi dairesinde ise denetim birimi olmadığı gibi, dairenin görev üstlenmesi ve sorumlu olması da hatıra gelmemektedir. Denetim sistemini rasyonel bir hale getirmek; görev-yetki-sorumluluk alanlarını kesin çizgilerle belirlemek örgüt, düzenlenirken yapılacak ilk iş olmalıdır.

K- TÜRKİYE SEYAHAT ACENTALARI BİRLİĞİ'NİN GÖRÜŞLERİ

Vergi kanunlarında değiştirilmesi önerilen kanun maddeleri için temenni edilen düzenlemelerin sonuçta olumlu neticeler verebilmesi açısından Gelir İdaresinin yeniden yapılanması en önemli sorundur. Bu anlamda;

1. Gelir İdaresi. için özel personel yasası uygulanarak nitelikli eleman çalıştırılması sağlanmalıdır.

2. Gelir İdaresi'nin bina, araç, makina ihtiyacı süratle çözümlenmelidir.

3. Bilgisayar kullanımı daha yaygın ve etkin hale getirilmelidir.

4. Gelir İdaresinin dış ülkelerle ilişkileri artırılmalıdır.

5. Toplumda sağlıklı bir vergi bilinci oluşturulması açısından vergisel verilerin kısa aralıklarla kamuoyuna açıklanması sağlanmalıdır.

6. Vergi dairelerinin mükellef sayısı hakim olunabilecek seviyeye indirilmelidir.

7. Defterdarlıklar vergi idaresinin bünyesinden çıkarılmalıdırlar.

8. Maliye Bakanlığı Merkezi Denetim Elemanları olan Hesap Uzmanları, Gelirler Kontrolörleri ve Maliye Müfettişleri tek isim altında birleştirilerek yeniden örgütlenmelidir.

9. Vergi dairesi müdürleri başta olmak üzere vergi personelinin özel personel politikası uygulanmalı ücret yetersizliği ortadan kaldırılmalıdır.

10. Yeminli Mali Müşavirlik Müessesinin Gelir İdaresi ile işbirliği kanunla düzenlenmeli ve artırılmalıdır.

11. Vergi Dedektifliği Müessesesi oluşturulmalıdır.

12. Şikayet yoluyla Bakanlığa yapılan başvuruların ne sürede cevaplandırılacağı kanuna girmelidir.

L- EGE SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ'NİN GÖRÜŞLERİ

Vergi İdaresinin iyileştirilmesiyle ilgili olarak;

- Bağımsız bir Gelir Bakanlığı kurulmalıdır.
- Taşradaki Defterdarlık örgütü gelir dışındaki birimlerde oluşmalı, gelir birimleri bu yapıdan ayrılmalıdır.
- Dar bölge vergi daireleri (şubeler şeklinde olabilir) kurulmalıdır.
- İdari yapı, İl Vergi Birimi, Bölge Vergi Müdürlüğü, Gelirler Bakanlığı merkez teşkilatı düzeninde yeniden yapılanmalıdır;
- Merkezi bürokrasi yetkilerinin önemli bir bölümünü taşraya (Bölge-İl) devretmelidir;
- Vergi dairesinde bilgisayar kullanımı bugünkü halinden çıkartılarak çok daha fazla yoğun biçimde çağdaş gereklere uygun bir seviyeye getirilmelidir;
- Mükelleflerde vergi bilincinin arttırılması ve özellikle bu bilincin oluşturulmasında soyut kavramlar (vergilendirilmiş kazanç kutsaldır gibi) yerine daha pragmatik "**vergi ödediğim için devlet kişisel haklarımın korunmasında titizlik göstermek zorundadır**" şeklindeki somut kavramlara ağırlık verilmelidir.
- Vergi dairelerinin içine göstermelik olmayan gerçek işlevini yerine getirecek "Halkla İlişkiler" birimleri kurulmalıdır.
- Vergi idaresinde çalışan personelin yaptığı işle elde ettiği ücret arasında mutlaka bir korelasyon bulunmalıdır;
- Vergi İdaresine, (her türlü istatistik bilgisi kamuya açık olacak şekilde) şeffaflık kazandırılmalıdır;
- Vergi denetiminin yeni kurulacak idari yapı içinde etkin ve verimli olabilmesi için, bilgisayarlı denetimde öncelikle "vergiyi doğuran olayı" kavrayacak programlar izlenmelidir. Vergi kaçığının önemli boyutta olduğu sektör ve iş konularına öncelik tanınması gereklidir.

M- TÜSİAD'IN GÖRÜŞLERİ

Kamunun vergi toplama gücünü artırmak amacıyla gelir idaresinin yeniden yapılanması gerçekleştirilmelidir. Vergi idaresinin başarısını arttırmak amacıyla, aşağıdaki önlemlerin alınması uygun olacaktır.

- Toptan ticarete nakit ödemesi kısıtlanarak, birçok ülkede olduğu gibi banka aracılığıyla ödeme zorunluluğu getirilmelidir. Vadeli çek gerçeği kabul edilerek uygun düzenlemeler yapılmalıdır.

- Vergi borcunun ödenmesine ilişkin olarak, mükelleflerin alacağı mahsup edilebilmesi olanağı genişletilerek uygulanmalıdır.

- Vergi incelemesi yapan kişi ve kuruluşların siyasal etki altında kalmalarını önlemek üzere, bağımsız bir biçimde çalışmalarına olanak sağlanmalıdır.

- Kurumların halka açılmalarını teşvik amacıyla yeni tedbirler alınmalıdır.

N- İSTANBUL YÜKSEK TİCARET VE MARMARA ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ MEZUNLARI DERNEĞİ İSTANBUL ŞUBESİ'NİN GÖRÜŞLERİ

1. Vergi bürokrasisini azaltıcı araştırma ve çalışmalar yapmalı,
2. Vergi borcunda yalnız normal ay değil, geciken tüm aylarda bankalarca tahsil edilmeli,
3. Vergi dairelerinin vezneleri kaldırılmalı. Aynı memurlar, vergi gelirini arttıracak işlemler ile görevlendirilmeli,
4. Vergi denetmenleri, vergi dairesi bünyesinde çalışmalı,
5. İş hayatı ile ilgili yasalardaki uyumsuzluklar giderilmeli,
6. Vergi adaleti ortamı için yargı kararları dikkate alınmalı,
7. Vergi incelemelerinde zaman aşımı 10 yıla çıkarılmalı,
8. Her işletme en az 5 yılda bir inceleneceği ortamı oluşmalı
9. Takdir Komisyonlarının çalışma düzeni ilkelikten kurtarılmalı,
10. Vergi memurları asıl görevini bırakıp sokak sokak dolaşmamalı. Genelde küçük iş yerlerini dolaşmamalı, böylece özel çıkar teklifleri ile sık karşılaşmaları, ve "ortamı ve vergi ahlakı"nı olumsuz etkilemeleri önlenmelidir,
11. Vergi Dairelerinde düzeltme işlemleri yeterince çalışmıyor. Hızla güncelleştirmeli,
12. Alt birimlerden üste doğru belirli-belirsiz, aralıklarla vergi uygulaması raporlama düzeni başlatılmalı,
13. Muhtasar beyanname iki ayda bir verilebilmeli,
14. Beyanname verilmesi gecikmelerinde dilekçe olmamalı,

15. Her işlem istemi için dilekçe istenmemeli,

16. İşyeri kapandığında G.V. Beyannamesi vermek için takip eden yılın Mart ayı beklenmemeli, yıl içinde beyanname alınmalı.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

Geçmişten günümüze insanoğlunun çabası, hep daha iyiye ve daha güzele ulaşmak olmuştur. Çağın gelişen şartları teknolojik yapıda olduğu gibi ekonomik, toplumsal ve kültürel yapıda da değişikliklere neden olmuştur. Ekonomik ve toplumsal yapıda yaşanan değişimler “ulus-devlet” ya da “birey-devlet” arasındaki değişimleri doğurmuştur.

21. yüzyıl özel sektör açısından ezici bir rekabetin, Devlet açısından ise yurttaş taleplerini öne alan bir yönetim anlayışının yaşanacağı bir asır olacaktır. 20. yüzyılda yoğun olarak tartışılan “devlet mi birey için, birey mi devlet içi vardır?” sorusu artık günümüzde tartışmasız olarak “devlet birey için vardır” şeklinde anlaşılacak zorundadır. Aksi yönde bir düşünce tarzına sahip olan yönetimler ise yeni yüzyılın imkanlarından yararlanamadıkları gibi gelişmiş ülkeler kulübünün de dışında kalacaklardır.

Yurttaş odaklı yönetim anlayışına geçiş, demokrasinin ve bilimsel aklın rehber edinilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu yönetim anlayışına geçişte kullanılacak araçlar (çağdaş yönetim modelleri) farklı olabilir. Ancak önemli olan, araçlardan ziyade amacın içtenlikli olarak benimsenmiş olmasıdır. İşte, Toplam Kalite Yönetimi de bu amacın sağlanmasında başvurulacak bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yurttaşı, Devlet hizmetlerini talep eden ve memnun edilmesi gereken bir “müşteri” olarak gören Toplam Kalite Yönetimi, yaklaşık 60 yıllık uygulamasında özel sektörde başarılı sonuçların elde edilmesine neden olmuştur. 1990’ların başından itibaren gelişmiş pek çok ülkede kamu yönetimi açısından da bir araç olarak tercih edilmeye başlanmıştır.

Ülkemiz kamu yönetimine “Yurttaş taleplerinin karşılanması ve yurttaş memnuniyeti açısından” baktığımızda sonucun hiç de iç açıcı olmadığını görmekteyiz. Bu bağlamda yönetim kademesinin yurttaş memnuniyetini sağlayıcı (ancak popülist olmayan) politikaları geliştirip uygulaması gerekmektedir.

“Devlet, birey için vardır” hedefinin, 21. yüzyılın yurttaş odaklı sosyal-hukuk devletinin oluşmasında, temel felsefi değişimin başlangıç noktası olacağı kanısındayız. Türkiye’nin bu değişimin dışında kalmasının, sanayi devriminin dışında kalan ülkemizin, bilgi çağının da dışında kalması anlamına geleceği açıktır. Oldukça genç bir nüfusa sahip olan

ülkemin bilgi işlem alanında gösterdiği gelişim, yeni yüzyıldaki değişimi yakalayabilmemiz adına bir umut olarak gözükmektedir.

Tanzimatla birlikte yönünü Batı'ya çeviren Türk toplumu, Cumhuriyet'le bu yönde çok büyük ve emin adımlar atmıştır. 1980'lerde ise serbest piyasa ekonomisine geçilmiş ve özel sektörün dinamikleri gelişme yolunda harekete geçirilmiştir. Ekonomik açıdan başlatılan liberalizasyon çalışmalarının kamu kesimi açısından da başlatılması bir zaruret halini almıştır. Aksi takdirde 1980'lerde başlayan düşünce değişimi yeniden karma ekonomi adı verilen ve sadece bize özgü olan bir sistemin geri gelmesini sağlayacaktır.

Kamudaki liberalizasyon çalışmaları da, bireye daha fazla önem veren, yurttaş odaklı yönetim anlayışlarının uygulanmasını yöneticilerin önüne getirmektedir. Dolayısıyla ekonomik açıdan da yurttaş odaklı yönetime duyulan gereksinim her geçen gün daha da artmaktadır.

Birbirinden mal ve hizmet talep eden, ancak nihai amacı vatandaşa hizmet etmek olan kamu örgütlerinin de topyekün yurttaş odaklı yönetim anlayışına ve bu anlayışın gerçekleşmesini sağlayabilecek Toplam Kalite Yönetimine geçmesi gerekmektedir. Bize göre de bu değişimin başlangıcı Maliye Bakanlığı olmak zorundadır. Devlet örgütü içinde bulunan yer (yani kaynakların toplanıp yeniden dağıtıldığı bir birim olması) bu değişimin başlangıç noktasına Maliye Bakanlığı'nı getirmektedir.

Maliye Bakanlığı içinde başlayacak olan Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının da öncelikle gelir idaresinde başlaması gerektiği kanısındayız. Bu çalışmaların başlangıcında verginin tanımının liberal bir bakışla yeniden yapılması ve toplanan vergilerin etkin bir şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir. Çünkü vergiler, gerek toplanılması sırasında gerekse harcanılması sırasında vatandaş doğrudan etkilemektedirler. Dolayısıyla da her açıdan gelir idaresinde Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlamak gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetini esas alan bir yönetim anlayışıdır. Müşteri ise iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır. Dolayısıyla da müşteri memnuniyeti hem iç müşterileri hem de dış müşterileri kapsamaktadır. Vergi idaresi açısından iç müşteri vergi idaresi çalışanları, dış müşteri ise mükellefler ve Devlet'tir. Dış müşteri konumunda olan mükelleflerin memnun edilmesi ve Devlet adına etkin vergi toplanabilmesi ancak iç müşteri konumundaki çalışanların memnuniyeti ile sağlanabilir. Çalışanları mutlu ve memnun olmayan hiçbir örgütün (ister özel ister kamu olsun) müşterilerini memnun etmesi mümkün değildir. Günümüzde sadece slogan olarak ortaya konulan Toplam Kalite Yönetimi

uygulamaları, dış müşteri memnuniyetini esas almakta ve iç müşteri memnuniyetini ihmal etmektedir. Böyle bir durumda ise kaliteli bir mal ve hizmet sunulması ve dolayısıyla da dış müşterilerin memnun edilmesi mümkün değildir. Örneğin özel sektörde kalite ödülü almış firmaların iç müşteri memnuniyetini gözardı etmeleri sonucunda çalışanların grev haklarını kullanmaları durumunda, kalite konusunda elde edilen bütün kazanımların ortadan kalktığı görülebilmektedir. Netice itibariyle ister özel ister kamu olsun müşteri memnuniyetini iki boyutlu düşünmek ve iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetini sağlamada öncelikli faktörler arasında olduğunu unutmamak gerekir.

Geniş kapsamlı bu çalışmamızda Toplam Kalite Yönetiminin vergi idaresinde nasıl uygulanabileceği konusunu araştırmaya çalıştık. Ulaştığımız noktada Toplam Kalite Yönetiminin mutlak surette vergi idaresine uygulanması gerektiği sonuca varmış bulunmaktayız. Ancak Toplam Kalite Yönetimi, çalışmakta olan mevcut bir sistemin nasıl daha iyiye ulaşacağını temin etmeye yarayan küçük iyileştirmelerin yapılmasını öngören bir yönetim anlayışıdır. Oysa çalışmamız incelendiğinde vergi idaresinin etkin bir şekilde çalışmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla da tek başına Toplam Kalite Yönetimine geçmek, bu alanda pilot vergi daireleri tespit etmek ve bunlarda iyileştirme çalışmalarına başlamak herhangi bir sonuç doğurmayacaktır kanısındayız. Bu bağlamda yapılması gereken büyük çaplı iyileştirmeler içeren çalışmalarla Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını birlikte uygulamak olacaktır. Yüzlerce sorun tespit edilmişken, bunlarla uğraşmayı başlangıçta birkaç vergi dairesinin inisiyatifine bırakmak hedeflerin başlangıçta küçültülmesi ve başarısızlığın garanti edilmesi anlamına gelecektir. Değişim projeleri ile Toplam Kalite Yönetiminin birlikte uygulanması durumunda değişim projeleri de müşteri odaklı bir anlayışı taşıyacağından Toplam Kalite Yönetiminin uzun zaman alan iyileştirme çabaları daha kısa sürede sonuç verecektir.

Modern vergiciliğimizin başlangıç noktası olan 1950'lerden günümüze kadar "Türk Vergi Sistemi" ve "vergi reformu" kavramı gündeme geldiğinde hep vergi yasalarının maddelerinde yapılan değişiklikler akla gelmiştir. Sürekli olarak vergi yasalarıyla ilgilenerik vergi gelirlerini arttırmanın ve vergileri daha adil hale getirmenin mümkün olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda vergi idaresi hep ihmal edilmiştir. Bu ihmal hem donanım, hem çalışma sistemi hem de insan kaynakları açısından söz konusu olmuştur. Gelir şeffiklerden vergi dairesine dönüşen organizasyonlar, bu üç temel girdi konusunda yeterli ilgiyi görememişlerdir. Hatta vergi idaresine ilişkin işlemler süfli işlemler sınıfında görülmüş ve taşra teşkilatının bir sorunu olarak günümüze kadar gelmiştir.

Ancak bugün geline noktada vergi yasalarının çeşitli maddelerinde değişiklik yaparak ve bu değişiklikleri de sürekli reform olarak toplama lanse ederek artık adil, hukuksal ve etkin vergi toplanamayacağı ortadadır. Ortaya atılan her reform iddiası sistemi deforme etmekten başka bir sonuç doğurmamaktadır. Bize göre bugün yaşanan en büyük sorun, vergi yasalarının yetersizliğinden ziyade, yeterince etkin bir şekilde uygulanamamasıdır. Etkin uygulama ise ancak güçlü, çalışan ve yurttaşı ön plana alan vergi idaresi ile sağlanabilir.

Vergilerin, yurttaşın temsilcileri tarafından hazırlanan yasalarca toplanabildiğini ve bunların yurttaşlara sunulacak hizmetler için toplandığını unutmamak gerekmektedir. Bu olgu vergi idaresinin her kademesindeki kişilerce benimsenmek durumunda olan bir olgudur. Esas itibarıyla bu olgu hukuk devletinin ve idarenin yasallığı ilkesinin de bir sonucudur.

Diğer taraftan vergisini eksiksiz ödeyen yurttaşa, ödediği vergilerin her türlü haklarının bir güvencesi olduğunu ve bununla birlikte Devleti yönetenlerden hesap sorabilmenin ilk şartı olduğunu da benimsetmek gerekmektedir.

Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetiminin Türk Vergi İdaresinde mutlak surette uygulamaya konulması gerektiği ancak bu uygulamanın sonuçlarının çok kısa sürede alınmasının mümkün olmadığını bilinmesi ve sabırlı bir çalışmanın gerektiğini unutulmaması gerekmektedir. Vergi İdaresinin yenilenmesinde, çağdaş bir yapıya kavuşmasında Toplam Kalite Yönetimi bir araçtır. Hiç bir zaman bir amaç haline gelmemelidir. Toplam Kalite Yönetimi dışında başka araçlarla da değişim projeleri ortaya konulabilir. Ancak Toplam Kalite Yönetiminin insanı esas alan yapısı çağımızın düşünce yapısına daha uygun bir yaklaşımı içermektedir. Kısaca kalite insanda başlar ve insanda biter. İnsanı esas almayan hiçbir yaklaşımın başarılı olması mümkün değildir.

Kalite ve vergi konusunda 55 yıl gibi örgütler açısından çok kısa sayılabilecek bir sürede büyük başarılar elde eden Hesap Uzmanları Kurulu'nun bu çalışmasının Türk Vergi İdaresinde kaliteye yolculuk adına yapılacak çalışmaları ateşleyecek bir unsur olmasını diliyoruz. Türk Vergi Sisteminin gerçek reformlarını 1950'lerde Gelir ve Kurumlar Vergisi ve Vergi Usul Kanunu ile 1985'te Katma Değer Vergisi ile yapan Hesap Uzmanları Kurulu bu çalışma ile, yurttaş odaklı vergi idaresinin oluşumunu çalışanların katılımı ile temin edecek Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını kamuoyunun bilgisine ve ilgisine sunmaktadır. Kurul, bu uygulamanın gerçekleştirilmesinde gerek vergi idaresi çalışanlarının gerekse mükelleflerin katılımını sağlayarak "müşteri memnuniyetini" kamusal ifade ile "yurttaş memnuniyetini" temel hedef olarak benimsemektedir. Elde edilecek sonuç sadece Vergi idaresine değil tüm

yurttaşlara yansıyacak ve Türkiye Cumhuriyeti hakettiği ağdaş medeniyet seviyesine ulaşacaktır.

Çalışmanın başlangıcında olduğu gibi sonunda da ulu nder Atatürk'ün vergi idaresinin vatandaşa bakışını belirleyen bir sözü ile sayfalar süren çalışmamızın özetini yapmak istiyoruz.

“Cumhuriyet rejiminde nef'i hazine demek; kanunun hazine lehine tesbit ettiği hakla, kanunun mükellefi karşılaştırdığı vazifeyi gayet denk bir halde elde tutmak demek olduğunu bir an hatırlardan uzak tutmamak önemli prensibimizdir.”

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- A. PARASURAMAN, V.A. ZEİTHAMSI ve L.L. BERRY**, “A Coceptual Model of Service Quality and Its Implications fo Future Research” Journal of Marketing, Fall 1985, s.41-49
- AKGÜL Aziz**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi, Yayın No:2, Ocak 1998
- AKGÜL Aziz**, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ocak 1998
- AKTAN Coşkun Can**, Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS yayın No:257, Ekim 1997
- ALAYBEK Ali**, Organik Vergi Reformu, Maliye Tetkik Kurulu Neşriyatı, No:1961-108, İstanbul Haziran 1957, Basım Damga Matbaası 1961
- ALPÖGE Atila**, Kamu Reformunda Uluslar arası Deneyim, TESEV, Temmuz 2000
- Ankara Sanayi Odası**, Türkiye’de ve Dünyada Devlet-Özel Sektör İlişkileri, ASO ve Dünya Bankası Anketlerinin Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme, ASO Yayın No:48, Haziran 2000
- ARI Çetin**, “Gelir İdaresinde Etkinlik ve Verimlilik” Ankara 1995, TODAİE Yayınlanmamış Lisanüstü Tezi
- ATAAY N.Aylin**, Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Yeri ve Önemi ve Bir İnceleme” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994
- AYDEMİR Şinasi**, Türkiye’de Kayıtdışı Ekonomi, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Aralık 1995
- AYTİMUR Selçuk**, Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimi, KalDer Yayınları 6, Ocak 1995
- BENER E.Caner**, Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997
- BETİL İbrahim, DOĞAN Hüsnu, PAKDEMİRLİ Ekrem, TEKELİ İlhan, TİTİZ M.Tınaz**, Türkiye’de Reformlar ve Başarılarının Değerlendirilmesi, TESEV Türkiye Ekonomik ve Sosyala Etüdler Vakfı
- BOZKURT Ridvan**, Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:630, Ankara, 1998
- CANMAN Doğan**, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 252, Ankara 1993
- CONTI Tito**, Kurumsal Özdeğerlendirme, KalDer Yayınları No:20,Ekim 1998
- ÇELİK Songül**, Kamu Örgütlerinde Hizmetin Kalitesinin Ölçümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir 1996

- Devlet Planlama Teşkilatı**, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Vergi İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 1996
- DOĞAN Bilal**, Türkiye’de Vergi İdaresi Mükellef İlişkilerinin Gelir Arttırıcı ve Azaltıcı Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mali Hukuk Ana Bilim Dalı, İzmir 1995
- ERDEM M.Burhan**, Vergi Yönetimi ve Örgütlenmesi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:233/154, 1978
- ERSEN Haldun**, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2.Basım, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997
- Gelirler Genel Müdürlüğü**, Vergi Daireleri İşlem Yönergeleri (Taslak Halindeki), 2000
- GERSON Richard F.**, Müşteri Tatmininde Süreklilik, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, 1997
- GÜLER Güler A., ÖZTÜRK Nursel, ASLAN Onur Ender, ŞAYLAN Gencay**, Kamu Personel Rejimi, TESEV, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı, Ankara 1999
- HALAÇOĞLU Yusuf**, Osmanlılarda Devlet Teşkilatı ve Sosyal Yapı, Türk Tarih Kurumu, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 1995
- HAMMER Michael- STANTON Steven A.**, Değişim Mühendisliği Devrimi, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995
- HESKETT James L.**, Managing in the Service Economy, Harward Business School Press, U.S.A, 1986
- Hesap Uzmanları Kurulu** Yıllık Çalışma Planı 2000
- HUSSEY D.E.**, Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, 1997
- IMAI Masaaki, KAİZEN**, Brisa Brdigestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş. Yayınları, ONK Ajansı, 1.Baskı, 1994, s.XIX-XXV
- ISHIKAVA Kaoru**, Toplam Kalite Kontrol, KalDer Yayınları, No:7, 1997
- İstanbul Sanayi Odası**, Vergi Potansiyelimiz, Kayıplarımız ve Görüşlerimiz, İSO Konjonktür Şubesi, Yayın No: 1997-3, Nisan 1997
- KALDER Benchmarking Uzmanlık Grubu**, Kıyaslama, KalDer Yayınları, No:15, İstanbul 1997
- KALDER Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu**, Kıyaslama, KalDer Yayınları, No:16, İstanbul 1998
- KARABACAK Serkan**, Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırması : İsveç Örneği, Devlet Planlama Teşkilatı, Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Finansman Dairesi (Yayınlanmamış Çalışma) Ankara, 1999

KARAMURSAL Ziya, Osmanlı Mali Tarihi Hakkında Tetkikler, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Tarih Kurumu Yayınları, VIII.Dizi, Ankara, 1989

KAVRAKOĞLU İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3, 1996

KAYA Ali, Toplam Kalite Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997

KEÇECİOĞLU Tamer, Liderlik ve Liderler, KalDer Yayınları No:24, İstanbul 1998

KIZILOT Şükrü, Memleketimden Vergi Manzaraları 1, Sabah Kitapları No:70, İstanbul, 1998

KIZILOT Şükrü, Memleketimden Vergi Manzaraları 2, Sabah Kitapları No:115, İstanbul, 2000

MACDONALD John, Bir Haftada Toplam Kalite Yönetimini Anlama, Dünya Yayıncılık, İstanbul 1999

MAŞRAP Akın, Yaraticı Liderlik

MIYAUCHI Ichiro, Japonya'da Kalite Yönetimi, Seminer Notları, 21-23 Haziran 1999, İstanbul Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre Sarayı, MESS Yayın No:301, İstanbul 1999

ÖZER İlhan, Vergi İdaresi, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:1203, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1966

PALMER Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti. İstanbul 1993, s.9,10

PEKER Ömer, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, Ankara 1995

PUR Hüseyin Perviz, Türk Vergi İdaresi ve İdarenin Yeniden Yapılanması, İstanbul 1992

SABAN Nihal, "Türk Vergi Yargısı Sisteminin Etkinliği" Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı

SAYGILIOĞLU Nevzat, Vergi Dairelerinin Kuruluş ve Görevleri, Ankara 1986

TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, TOBB Vergi Uzlaşma Taslağı ve TOBB Vergi Uzlaşma Çağrısına Çeşitli Meslek Kuruluşlarının Gönderdiği Görüşler TOBB Yayınları 252, Ankara 1992

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Cilt I-II Ankara 1999

UYGUÇ Nermin, Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, Aralık 1998

WALTON Mary, Deming Management at Work, GP Putnams's Sons, NY 1990

WHITE B.Frank, Türkiye'de Vergi İdaresi Konusunda White Hey'etinin Raporu, Ankara, 1963

WILLIAM B. Martin, Müşteri Hizmetlerinde Kalite, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, 1997

YENERSOY Gönül, Toplam Kalite Yönetimi, 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

YILDIZ Gültekin, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi : Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Yaklaşım, Sakarya Üniversitesi, Yayın No:10, Sakarya 1994

YILMAZ Hakkı Hakan, Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırması : İsveç Örneği, Devlet Planlama Teşkilatı, Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Finansman Dairesi (Yayınlanmamış Çalışma) Ankara

YARARLANILAN MAKALELER VE BİLDİRİLER

- AKTAN Coşkun Can**, “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, Yerel Yönetimler Dergisi, Yıl 70, Sayı 419, Haziran 1998, s.84
- AKTÜRK İsmail, GÖKBUNAR Ali Rıza**, “Genel Bir Yaklaşımla Türk Vergi Sisteminde Reform Arayışlarının Değerlendirilmesi” Vergi Dünyası, Sayı:173, Ocak 1996, s.139
- ALACADAĞLI Esmeray, YAVUZYİĞİT Hikmet**, “Bürokratik Kültürümüz ve TKY Felsefesinin Uygulanabilirliği”, Kamu Yönetiminde Kalite, I.Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998, s.110
- ARKIŞ Nurdoğan**, “Kuruluşunuzda Toplam Kalite Yönetiminin Başarısızlığını Garanti Etmenin 20 Yolu”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Mayıs 1997, Yıl:9 s.101
- AYDOĞDU Ahmet**, “Personel Rejimi, Kamu Personelinin Ücret ve Sosyal Güvenlik Sorunları” Maliye Dergisi, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Sayı : 131, Mayıs-Ağustos 1999, s.36
- BALCI Asım**, “Amerikan Vergi İdaresi’nde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş (1986-1993), Vergi Dünyası, Sayı:212, Nisan 1999, s.137
- BATIREL Ömer Faruk**, “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması ve Maliyetler” T.C. Maliye Bakanlığı, Marmara Üniversitesi “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması” semineri 25.1.1991 İstanbul
- ÇAĞAN Nami**, “Vergi İdaresi-Hukuki Yaklaşımı”, T.C. Maliye Bakanlığı, Marmara Üniversitesi “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması” semineri 25.1.1991 İstanbul
- ÇETİNKAYA Cihat**, “Vergi Toplamada Başarısızlık Defterdarlık Sistemine Atfedilir mi?” Dünya Gazetesi, 3.8.1991, s.6
- DALBAY Özkan**, “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon” Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 21-22 Ekim 1999, s.103
- DEMİR Baran**, “OECD Ülkelerinde, Vergi İdaresinde Çalışanların Maddi Yetersizlikler Nedeniyle Özel Sektöre Geçmeleriyle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri” Vergi Dünyası, Sayı:145, Eylül 1993, s.43
- DENİZHAN Yücel**, “Vergi Dairelerinde Performans Ölçümü” Vergi Dünyası, Sayı:165, Mayıs 1995, s.77
- DOĞRUSÖZ Bumin**, “Mevcut Vergi İdaresinin Sorunları” T.C. Maliye Bakanlığı, Marmara Üniversitesi “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması” semineri 25.1.1991 İstanbul
- DOĞRUSÖZ Bumin**, “Neden Olmasın” Dünya Gazetesi, 3.8.2000

- DÖNMEZ Durmuş**, “Bankacılıkta Toplam Kalite”, Başak, Temmuz-Ağustos 1999, s.64
- GENÇ Nurullah**, “TKY’nin Temel İlkelerine İşletmeciliğimizin Sorunları Açısından Eleştirel Bir Yaklaşım” Başak, Kasım-Aralık 1999,s.74
- GÖKTÜRK İsmail, YILMAZ Mehmet**, “İnsan Felsefesi Açısından Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Araştırması” Kamu Yönetimi 2. Ulusal Kalite Kongresi, 21-22 Ekim 1999, s.300
- GÜRKAN Yavuz**, “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, Vergi Dünyası, Sayı:169, Eylül 1995, s.48
- KALKAN Adnan**, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü” Verimlilik Dergisi, Sayı:199/1,s s.99
- KARYAĞDI Nazmi**, “İhraç Kaydıyla Mal Tesliminde Bulunan Mükelleflerde Götürü Gider Uygulamasında Yargı Kararıyla Değişen Durum”, Vergi Dünyası, Nisan 2000, s. 62
- KARYAĞDI Nazmi**, “Toplam Kalite Yönetimi ve Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu”, Dünya Gazetesi, 6.10.2000, s.13
- KAVRAKOĞLU İbrahim**, Kalite Yılı Paneli, 29.1.1991
- KAZICI Sami**, “Vergi İstihbarat Arşivinin Amacı ve Uygulaması”, 1992-1993 Hesap Uzmanları Kurulu Konferansları III, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Yayın No:1993/327, s.68
- KILIÇDAROĞLU Kemal**, “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması Sorunu”, T.C. Maliye Bakanlığı, Marmara Üniversitesi “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması” semineri 25.1.1991 İstanbul
- KILIÇDAROĞLU Kemal**, “Çağdaş Vergi Denetimine Gelir İdaresinin Katkısı” Vergi Dünyası, Sayı:120, Ağustos 1991, s.8
- KIRIKTAŞ İlhan**, “Vergi Takip ve Tahsilatına İlişkin Sorunlar-Öneriler” Vergi Dünyası, Sayı:154, Haziran 1994, s.36
- OCAKÇIOĞLU A. Bora**, “Etkin Bir Vergi İdaresi Modeli”, T.C. Maliye Bakanlığı, Marmara Üniversitesi “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması” semineri 25.1.1991 İstanbul
- ÖNDER Murat**, “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi” Amme İdaresi Dergisi, 31/3 Eylül 1988, s.37
- ÖZER Durmuş**, “Bankacılıkta Toplam Kalite”, Başak Dergisi, Temmuz-Ağustos 1999, s.78
- PEKER Ömer**, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite” Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 5, Sayı:6, Kasım 1996, s.46
- PEKER Ömer**, “Toplam Kalite Yönetimi” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı:1 Mart 1993, s.197

SADULLAH Ömer, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği” İ.Ü. İşletme Fakültesi, C:27,S:2/Kasım 1998, s.35

SEVİĞ Veysi, “İşyeri Adresi Güvencesi Var mı?” Dünya Gazetesi.

SEVİĞ Veysi, “Mükellefi Kim Tespit Eder?” Dünya Gazetesi, 28/7/2000

SINMAZÇELİK Tamer, “Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek”, Yeni Türkiye, Kalite Özel Sayısı, Sayı:26, Mart-Nisan 1999, s.88

ŞİMŞEK V.Arif, “Vergi İdaresinin Örgütlenme Modellerinde Danimarka Örneğinin Düşündürdükleri” Vergi Dünyası, Sayı:166, Haziran 1995, s.65

TEZEL Adnan, “Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması Konusunda Nasıl Bir Hukuki Düzenleme Yapılmalıdır” T.C. Maliye Bakanlığı, Marmara Üniversitesi “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması” semineri 25.1.1991 İstanbul

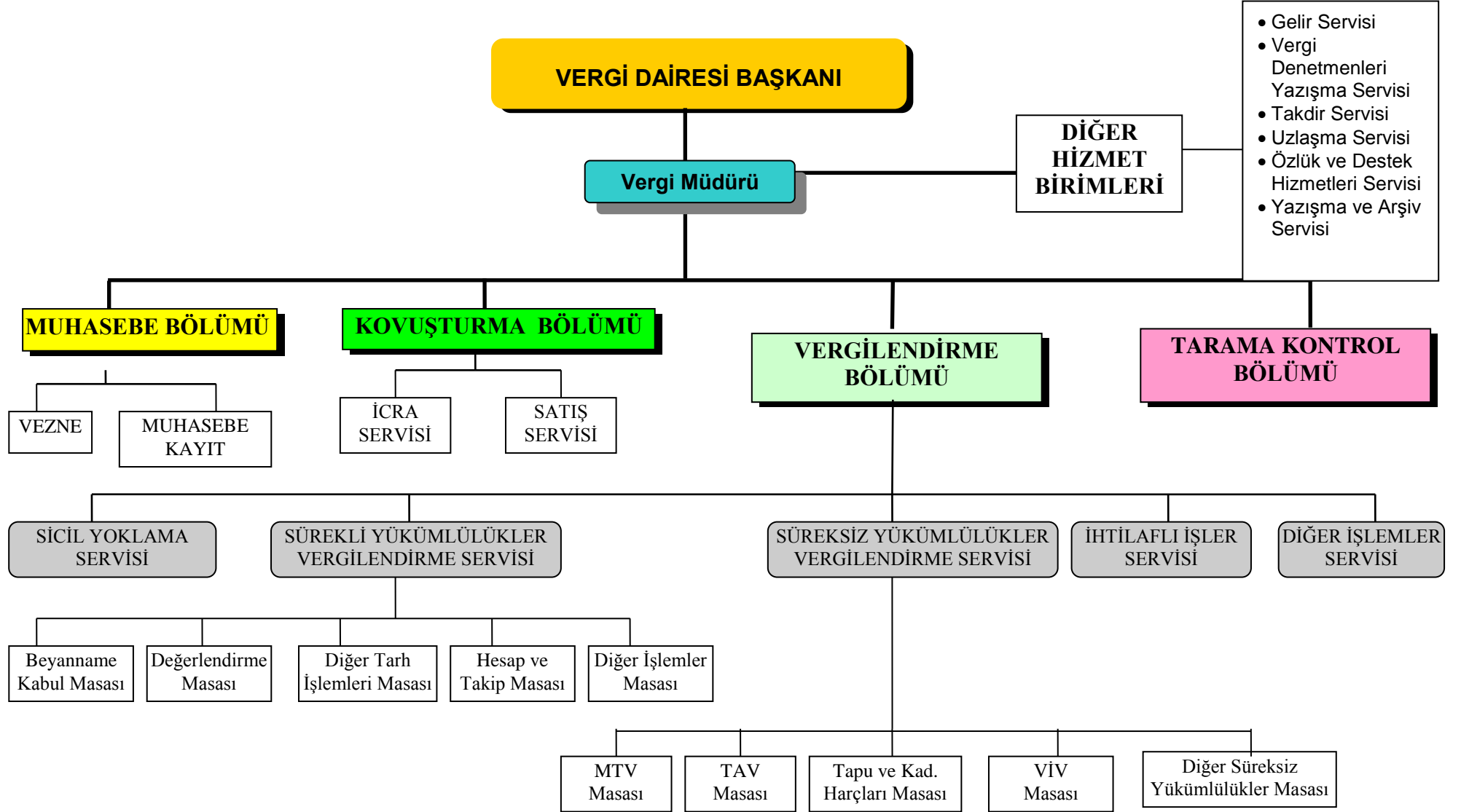
TUFAN Altan, “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması Gereği”, T.C. Maliye Bakanlığı, Marmara Üniversitesi “Türk Gelir İdaresinin Yeniden Yapılanması” semineri 25.1.1991 İstanbul

TÜKENMEZ Nevser Mine, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler” D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı:1, 1996, s.131

EKLER

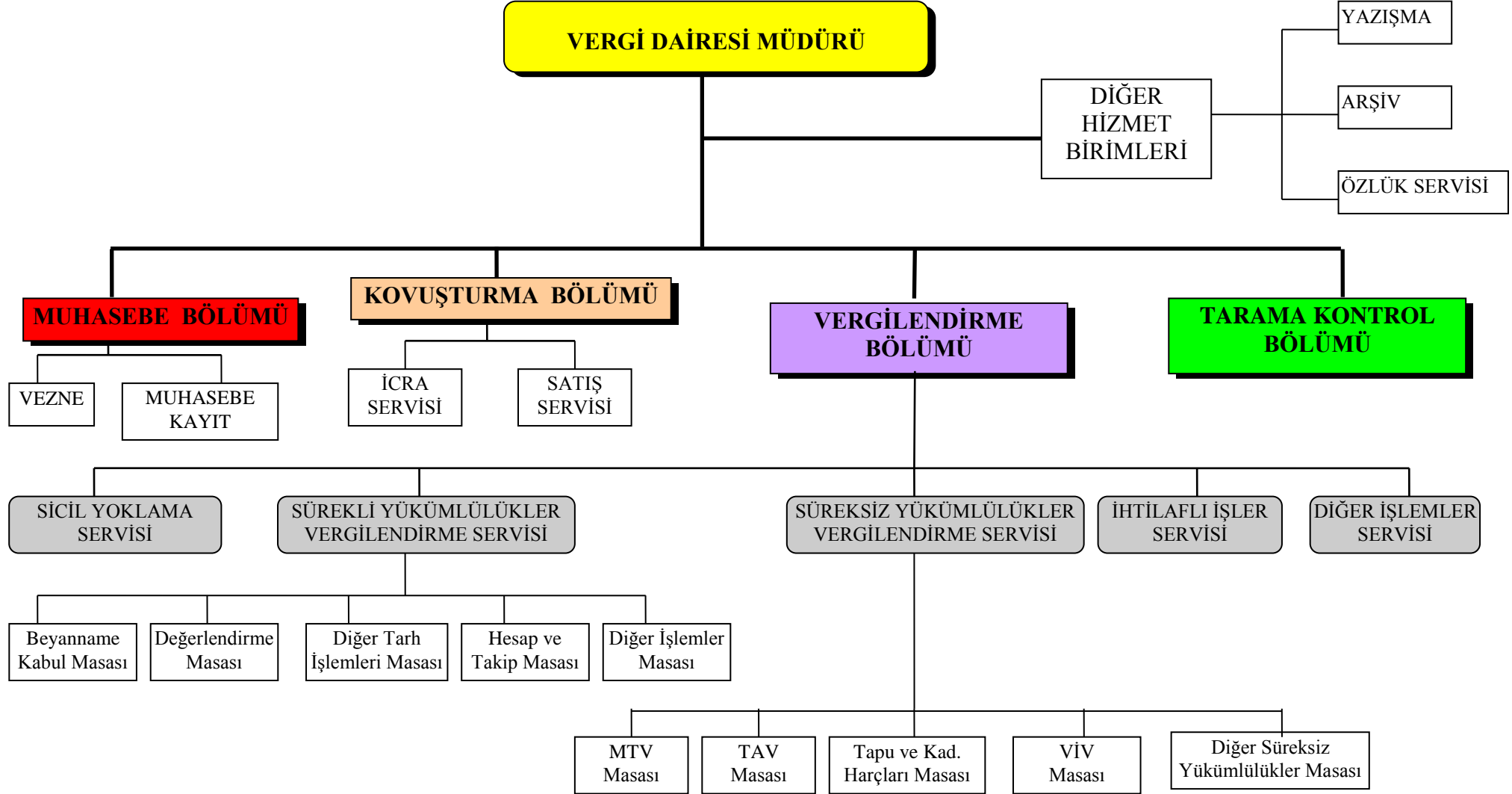
VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI ORGANİZASYON ŞEMASI

(24.12.1994 Tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğine Göre)



VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI

(24.12.1994 Tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğine Göre)



GELİRLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BASILI KAĞITLAR DEĞİŞİM İZLEME TABLOSU
(1999)

(+ Kullanılmaktadır (-) Kullanılmamaktadır

ÖRNEK NO	ÖRNEK ADI	CİNSİ	Seri No				
			a	b	c	d	e
0502-b	İcmal Defteri	Defter	-	+			
0503-a	Günlük Çalışma Raporları İcmal Defteri	Defter	+				
0602-a	Elden Gönderilen Kağıtlar Zimmet Defteri	Defter	+				
0603-b	Posta Zimmet Defteri (Postaya verilen adi taahhütlü gönderiler için)	Cilt	-	+			
0702-c	Takdir Komisyonu döküm defteri	Defter	-	-	+		
0704-c	Veraset ve İntikal Vergisi olay kayıt ve hesap def.	Defter	-	-	+		
0705-c	Olay kayıt ve hesap defteri	Defter	-	+	+		
0706-c	Harç ve para cezaları ile diğer amme alacaklarına ilişkin hesap defteri	Cilt	-	+	+		
0915-a	Vilayetler döküm defteri	Defter	+				
0916-a	Vilayetler döküm defteri (B.Şehir belediyeleri için)	Defter	+				
1101-a	Dosya takip defteri	Defter	+				
1106-a	Takdir komisyonu kayıt defteri	Defter	+				
1107-b	Uzlaşma komisyonu döküm defteri	Defter	-	+			
1108-c	Vergi dairesince satılan değerli kağıtları izleme def.	Defter	-	-	+		
1109-a	Giden kağıtlar defteri	Defter	+				
1110-a	Gelen kağıtlar defteri	Defter	+				
1202-b	Tahsildarlara ilişkin borçlu izleme defteri	Defter	-	+			
1203-c	Pul ve kıymetli kağıt bayilerine ilişkin defter	Defter	-	-	+		
1204-a	Ecnebi memleketlere ihraç edilen maddelere mahsus takip defteri	Defter	+				
1209-b	Diğer saymanlıkların borçlularını izleme defteri	Defter	-	+			
1210-b	Beyannameleri izleme defteri	Defter	-	+			
1212-c	Rapor kayıt defteri	Defter	-	-	+		
1213-c	Dava izleme defteri	Defter	-	-	+		
1217-a	Haciz varakaları izleme defteri	Defter	+				
1218-a	Teminat izleme defteri	Defter	+				
1219-a	İhtiyati tahakkuk/Haciz kayıt defteri	Defter	+				
1220-a	Haciz bildirimleri izleme defteri	Defter	+				
1221-a	Depoya giren ve çıkan malları izleme defteri	Defter	+				
1222-b	Basılı formlara ait cilt ve takip numaralarını izleme defteri	Defter	-	+			
1224-b	Tarh defteri	Defter	-	+			
1228-b	M.T.V. Toplu tahakkuk defteri	Defter	+	+			
1229-a	Takdire sevk fiillerini izleme defteri	Defter	+				
1230-a	Uzlaşma işlemlerini izleme defteri	Defter	+				
1233-a	Yıllık harçları izleme defteri	Defter	+				
1234-a	Yeni kurulan, sermayesini arttıran ve süre uzatımında bulunan şirketlerin damga vergisini izleme defteri .	Defter	+				
1301-c	Veraset ve intikal vergisi alfabetik fihrist defteri	Defter	-	+	+		
1404-b	Ekim ve sayım defteri	Cilt	-	+			
1503-c	Sicil defteri	Defter	+	+	+		
1604-d	Motorlu taşıtlar kütüğü	Defter	-	-	-	+	
1605-a	Vergi inceleme raporu ile sahte veya muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge kullanıldığı veya düzenlendiği tespit edilen mükelleflere ait defter	Defter	+				
1606-a	Defter veya belgelerinin çalındığını veya kaybolduğunu veya yandığını beyan eden mükelleflere ait defter		+				
1607-a	Form No:11 ve Form No:22 ile Bakanlığa gönderilen bilgileri düzeltme defteri		+				

ÖRNEK NO	ÖRNEK ADI	CİNSİ	Seri No					
			a	b	c	d	e	f
2020-a	K.D.V. Kanunu Hükümlerine Göre İhracatçılara İhraç Kaydıyla Yapılan Teslimlere İlişkin Bildirim	Cilt	+					
2024-a	İşe Başlama/Bırakma Bildirim	Föy	+					
2025-a	Noterlerce yapılacak makbuz karşılığı ödemelere ait bildirim (Noterlikler için)	Föy	+					
2026-a	Muhtasar beyannamenin zirai ürün bedellerinden yapılan vergi tevkifatına ait ek föyü	Föy	+					
2027-f	Geçici vergiye ait bildirim (Gelir vergisi için)	Föy	-	-	-	-	-	+
2028-e	Kurumun karlılığına ilişkin bilgi formu	Föy	-	-	-	-	+	
2029-b	İade hakkı doğuran işlemlere ilişkin ve ihrac kaydıyla teslimlere ait bildirim	Föy	+	+				
2030-a	Kiracılar tarafından doldurulacak bilgi formu	Föy	+					
2032-c	Geçici vergiye ait bildirim (kurumlar vergisi için)	Föy	-	-	+			
2033-b	Muhtasar beyannamelerle ilişkin yıllık bildirim	Föy	-	+				
2034-a	Katma değer vergisi beyannamelerine ilişkin yıllık bildirim (1 no.lu KDV beyannamesi verenler için)	Föy	+					
2035-b	Bilanço esasına göre defter tutan mükelleflere ait ticari kardan mali kara ulaşmak için yapılan hesaplamayı gösteren bildirim	Föy	-	+				
2036-a	İcra müdürlüklerince yapılan satışlara ait verilen Katma Değer Vergisi Beyannamelerine ilişkin bildirim	Föy	+					
2037-a	Götürü usulde vergilendirilen mükelleflere ait KDV bildirim	Föy	+					
2038-b	Kurum ortaklarına ve Yönetim Kurulu Üyelerine ilişkin bildirim	Föy	-	+				
2039-a	Bilanço esasına göre defter tutan mükellefler için yıllık faaliyet bildirim (A)	Föy	+					
2040-a	Bilanço esasına göre defter tutan mükelleflerin mal ve hizmet alımlarına ilişkin bildirim (B)	Föy	+					
2041-a	Serbest meslek kazanç defteri veya işletme hesabı esasına göre defter tutan mükelleflerin defter kayıtlarına esas teşkil eden belgelere ilişkin bildirim ©	Föy	+					
2042-a	Yıllık gelir vergisi beyannamesi Eki 1 (Ticari, zirai ve meslek kazanç sahipleri tarafından doldurulacaktır.)	Föy	+					
2043-a	Yıllık gelir vergisi beyannamesi Eki 2 (Gayrimenkul sermaye iradı, menkul sermaye iradı, ücret ve sair kazanç ve iratlar için)	Föy	+					
2201-b	Haciz bildirisi (Gayrimenkul ve benzerleri için)	Cilt	-	+				
2202-b	Haciz bildirisi	Cilt	-	+				
2203-c	Ödeme/Düzeltilme bildirim	Cilt	-	+	+			
2302-a	Borç döküm talep dilekçesi	Cilt	+					
2303-a	Borç döküm formu	Cilt	+					
2507-d	Tahakkuk fişi	Cilt	-	-	+	+		
2511-a	Tahakkuk fişi (makina)	Top	+					
2512-a	Tahakkuk fişi (sürekli)	Top	+					
2601-c	Terkin fişi (213/115 ve 6183/105' e göre)	Cilt	-	-	+			
2603-d	Düzeltilme fişi	Cilt	-	-	+	+		
2604-a	Düzeltilme fişi (Otomasyona geçen V.D. için)	Top	+					
2605-a	Düzeltilme fişi	Top	+					
2701-d	Tecil fişi	Cilt	-	-	+	+		
2801-c	Bireysel yoklama istemi ortak formu	Cilt	-	-	+			
2802-d	Adres tespit tutanağı/Adres araştırma fişi	Cilt	-	-	+	+		
2901-b	Aciz fişi	Cilt	-	+				
3101-a	Doğum istihbarat fişi	Cilt	+					
3202-c	Takdire sevk fişi	Cilt	-	-	+			
3206-b	Dosya fişi	Kart	+	+				
3209-a	Dosya fişi (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Kart	+					
3210-b	Ödeme kaydedici cihazlara ait levha	Kart	+	+				

3211-a	Takdire sevk fişi	Kart	+	+	+	+	+		
3301-e	Tarh dosyası	Dosya	+						
3212-a	Saymanlık fişi/mükellef bilgileri	Dosya	+						
3213-a	Saymanlık fişi/yardımcı hesapları	Dosya	+						
3302-a	Ceza izleme tablosu	Föy	+						
3404-a	Özlük kartı (E.B.İ. Merkezince kullanılıyor)	Kart	+						
3406-a	Vergi dairesi makbuzu bilgi giriş formu (otomasyona Geçen Vergi Daireleri için)	Cilt	+						
3407-a	Tahakkuk fişi bilgi giriş formu (otomasyonlu V.D. için)	Cilt	+						
3412-a	Düzeltilme bilgi giriş formu (Düzeltilme fişi) (Otomasyona geçen Vergi Daireleri için)	Cilt	+						
3413-a	Düzeltilme bilgi giriş formu (Düzeltilme formu) (Otomasyona geçen Vergi Daireleri için)	Cilt	+						
3414-a	Düzeltilme formu (Otomasyona geçen Vergi Daireleri için)	Top	+						
3415-a	Gerçek kişiler için sicil formu (G1)	Föy	+						
3416-a	Gerçek kişiler için nüfus bilgileri değişiklik formu (G2)	Föy	+						
3417-a	Tüzel kişiler için sicil formu (T1)	Föy	+						
3418-a	Tüzel kişiler için kimlik bilgileri değişiklik formu (T2)	Föy	+						
3419-a	Adi ortaklıklar için sicil formu (A1)	Föy	+						
3420-a	Adi ortaklıklar için ortaklık bilgileri değişiklik formu (A2)	Föy	+						
3421-a	Tüzel kişiler için ortak, üye ve yönetici bilgileri değişiklik formu	Föy	+						
3502-c	Hesap pusulası	Cilt	-	-	+				
3602-a	Tarh pusulası	Cilt	+						
3901-b	Sevk pusulası	Cilt	-	+					
4304-a	Gerçek kişiler için sicil kartı (G3)	Kart	+						
4305-a	Tüzel kişiler için sicil kartı (T3)	Kart	+						
4306-a	Adi ortaklıklar için sicil kartı (A3)	Kart	+						
4307-a	Gerçek kişiler için sicil kartı (Sürekli form) (G3)	Kart	+						
4308-a	Tüzel kişiler için sicil kartı (Sürekli form) (T3)	Kart	+						
4309-a	Adi ortaklıklar için sicil kartı (Sürekli form) (A3)	Kart	+						
4505-b	Hesap kartı	Kart	-	+					
4701-b	Deste kontrol kartı	Kart	-	+					
4702-b	Takip kartı	Kart	-	+					
4703-c	Dava dosyası izleme kartı	Kart	-	-	+				
4704-d	Vergi kimlik numarası kartı	Kart	-	+	+	+			
4705-a	Teftiş izleme kartı (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Kart	+						
5002-b	Teslim edilen, alınan ve gönderilen Basılı Kağıtlar Formu	Cilt	-	+					
5004-b	Haciz varakaları dağıtım ve izleme bordrosu	Cilt	-	+					
5005-c	Belge dağıtım ve izleme bordrosu	Cilt	-	-	+				
5101-a	Mükelleflerce tutulacak defterlere ait tasdik bordrosu (Sayfa 1)	Cilt	+						
5102-a	Mükelleflerce tutulacak defterlere ait tasdik bordrosu (Sayfa 2)	Cilt	+						
5203-b	Takipten kaldırılan alacaklar bordrosu	Cilt	-	+					
5204-b	Dahili sevk bordrosu	Cilt	-	+					
5205-c	Takipli alacaklar/Haciz varakaları sevk bordrosu	Cilt	-	-	+				
5206-a	Takipli alacaklar azalış izleme bordrosu	Cilt	+						
5207-a	Arşive sevk bordrosu	Cilt	+						
5501-b	Zamanı idare hesabıyla ilgili bakaya ve zamanaşımına uğramış gelirler terkin cetveli	Cilt	-	+					
5502-b	Tahakkuk ve terkin cetveli ortak formu	Cilt	-	+					
5601-b	İndirimli tahakkuku izleme cetveli	Cilt	-	+					
5602-a	Konut inşaatı ve yatırımlarda vergi, resim, harç, muafiyet ve istisna izleme cetveli	Cilt	+						
5702-d	Günlük çalışmaları izleme cetveli	Cilt	-	-	+	+			
5703-c	Toplu yoklama cetveli	Cilt	-	+	+				
5801-b	Zamanı idare hesabı icmal cetveli	Cilt	-	+					
5803-a	Ödeme cetveli	Cilt	+						
5805-a	Tahakkuk/Takipli alacaklar/Haciz varakaları sevk bordroları icmal cetveli	Cilt	+						
5901-b	Döküm cetveli (Belediye Noter ve Tapu Daireleri için.)	Cilt	-	+					
5902-a	Döküm cetveli	Föy	+						
6002-e	Götürü usulde vergiye tabi hizmet erbabına ait takdir cetvelleri	Cetvel	-	-	-	-	+		
6003-f	Götürü usulde vergiye tabi ticaret, sanat ve serbest meslek	Cetvel	-	-	-	+	+	+	

	erbabına ait takdir cetvelleri								
6004-b	Zirai kazanç ölçülerinin tespitine ait cetvel (5.Hayvan satışları)	Föy	-	+					
6005-b	Zirai kazanç ölçülerinin tespitine ait cetvel (4. Ziraat sanatları)	Föy	-	+					
6006-b	Zirai kazanç ölçülerinin tespitine ait cetvel (3. Kiraya verilen ziraat alet ve makineleri)	Föy	-	+					
6007-b	Zirai kazanç ölçülerinin tespitine ait cetvel (2. Tarla bağ, bahçe mahsulleri ve meyveler)	Föy	-	+					
6008-b	Zirai kazanç ölçülerinin tespitine ait cetvel (1. Hayvan ve orman mahsulleri)	Föy	-	+					
6009-f	Ortalama kar hadleri cetveli	Cetvel	-	-	-	-	-	-	+
6010-a	Zirai kazanç ölçülerinin tespitine ait cetvel (6. Su ürünleri satışları)	Föy	+						
6104-a	Vergi Denetmenleri mesai cetveli	Cilt	+						
6105-c	Takdir komisyonlarına mahsus devre faaliyet cetveli	Cilt	-	-	+				
6113-b	Vergi uymazlıklarına ilişkin istatistik cetveli	Cilt	-	+					
6114-a	İkmalen, re'sen, idarece tarh olunan vergi ve cezalara ilişkin istatistik cetveli	Cilt	+						
6116-a	Saymanlıklar telgraf cetveli	Cilt	+						
6117-b	Vilayetler telgraf cetveli	Cilt	-	+					
6118-a	C Cetveli (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6119-a	Bütçe tahmin gerekçesi (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6120-a	Gelir çeşidini gösterir 13 sütunlu cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6121-b	Gelir geçidini gösterir 6 sütunlu cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	-	+					
6122-a	Gelir çeşidini gösterir 13 sütunlu cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6123-b	Gelir çeşidini gösterir 6 sütunlu cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	-	+					
6124-a	Gelir çeşidini gösterir 14 sütunlu başlıklı cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6125-a	Gelir çeşidini gösterir 6 sütunlu başlıklı cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6126-a	Gelir çeşidini gösterir 10 sütunlu Türkçe-İngilizce Cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6127-a	Gelir çeşidini gösterir 10 sütunlu Türkçe-İngilizce cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6128-a	Gelir çeşidini gösterir 10 sütunlu Türkçe-İngilizce cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6129-b	Bütçe gelirlerini gösterir 8 sütunlu cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	-	+					
6130-a	Vilayetler telgraf cetveli (Büyükşehir Belediyeleri için)	Cilt	+						
6131-a	Bütçe gelirlerini gösterir 6 sütunlu cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6132-a	Bütçe gelirlerini gösterir 6 sütunlu cetvel (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	+						
6205-a	Karşıt inceleme nedeniyle defter ve belge isteme bilgi formu	Cilt	+						
6206-a	Vergi inceleme raporu ile sahte veya muhteviyatı itibarıyla yanıltıcı belge kullanıldığı veya düzenlendiği tespit edilen mükellefler formu (Form : 11)	Cilt	+						
6207-a	Defter veya belgelerinin çalındığı veya kaybolduğunu veya yandığını beyan eden mükellefler formu (Form:22)	Cilt	+						
6208-a	Form No:11 ve Form No:22 ile Bakanlıkça gönderilen bilgilerin düzeltilmesine ait form (Form: 33)	Cilt	+						
6209-a	Doktor reçeteleri ile ilgili olarak eczaneler tarafından doldurulacak bilgi formu	Föy	+						
6211-a	Valilik, Belediye ve TEK gibi kurum ve kuruluşlar tarafından tasdik edilen plan, proje, resim ve hesaplarla ilgili olarak doldurulacak bilgi formu	Föy	+						
6212-a	Kıymetli maden, taş ve eşyaları işleyenler veya şekil verenler tarafından doldurulacak bilgi formu	Föy	+						
6213-a	İmalatçı, sınai kuruluşlar tarafından doldurulacak bilgi formu	Föy	+						
6214-a	Yüksek mahkemeler, mahkemeler ve icra ve iflas dairelerinde dava ve iç takip ede:1 avukatlarla ilgili olarak doldurulacak bilgi	Föy	+						

	formu								
6215-a	ORUS Genel Müdürlüğüne bağlı müessese ve işletmeler tarafından doldurulacak bilgi formu	Föy	+						
6216-a	1 NO.LU FORM Gayrimenkullerle ilgili olarak Tapu Sicil Müdürlükleri tarafından doldurulacak bilgi formu	Cilt	+						
6217-a	2 NO.LU FORM ipotekli işlemlerle ilgili olarak Tapu Sicil Müdürlükleri tarafından doldurulacak bilgi formu	Cilt	+						
6218-a	1 NO.LU FORM Gayrimenkullerle ilgili Tapu Sicil Müdürlükleri tarafından doldurulacak bilgi formu (otokopi)	Top	+						
6305-a	Haftalık vaziyet cetveli (banka)	Cilt	+						
6401-a	Vergi ilan cetveli (Sayfa 1)	Cilt	+						
6402-a	Vergi ilan cetveli (Sayfa 2)	Cilt	+						
6701-e	Basılı kağıtlar değişim izleme tablosu	Liste	-	-	-	-	+		
6703-b	Beyanname vermeyen, vergisini tarh ettirmeyen mükellefler listesi	Cilt	-	+					
6802-d	Alındılı tebliğ zarf	Zarf	-	+	+	+			
6805-a	Alındılı tebliği zarfı (Otokopi) (VEDOP)	Zarf	+						
6901-a	Takipli hesap zarfı	Zarf	+						
6902-a	Bilgi formu gönderme zarfı	Zarf	+						
7004-b	Vergi denetmenlerinin terfi sonuçlarını gösterir raporu	Cilt	+	+					
7005-c	Vergi Denetmenlerinin inceleme sonuçlarını gösterir istatistik cetveli	Föy	-	+	+				
7010-a	Yaygın denetim çalışma raporu	Cilt	+						
7011-a	İcra ve Yoklama Memurları çalışma raporu	Cilt	+						
7102-c	Taahhüt alım vergisi ödeme belgesi	Cilt	-	+	+				
7103-a	Motorlu taşıtların satış veya devrine ait ilişik kesme belgesi (Klasik)	Cilt	+						
7104-a	Motorlu taşıtların satış veya devrine ait ilişik kesme belgesi (Otokopi)	Takım	+						
7208-b	Katma Değer Vergisi diplomatik istisna belgesi	Kart	-	+					
7209-a	Yoklama yetki belgesi	Kart	+						
7210-a	Yoklama memuru özel yetki belgesi	Kart	+						
7301-b	Haciz tutanağı	Cilt	-	+					
7302-b	Satış tutanağı	Cilt	-	+					
7401-b	Ekim ve sayım tutanağı	Cilt	-	+					
7406-b	Tahsildarların köye geliş ve ayrılış tarihlerini gösterir tutanak	Cilt	-	+					
7409-c	Trafik ceza tutanağı	Cilt	-	+	+				
7410-b	Trafik suç tutanağı	Cilt	-	+					
7411-c	Tutanak (Firmalar ve emtia satışı yapanlar için)	Cilt	-	+	+				
7412-c	Tutanak (Emtia ve yolcu taşınması yapanlar için)	Cilt	-	+	+				
7414-a	Tutanak (Trafik zabıtası tesbitleri için)	Cilt	+						
7415-a	Ortalama kar haddi tesbit tutanağı	Cilt	+						
7416-a	Tutanak (K)	Cilt	+						
7417-a	Tutanak (T)	Cilt	+						
7418-a	Fahri trafik müfettişleri trafik suçu ihbar tutanağı	Cilt	+						
7502-c	Vergi karnesi (götürüler için)	Karne	-	+	+				
7503-a	Vergi cüzdanı	Cüzdan	+						
7503-a	Vergi cüzdanı (Otomasyona geçen V.D. için)	Cüzdan	+						
7907-b	Noterlik makbuzu	Cilt	-	+					
7908-a	Vergi dairesi makbuzu (Makina)	Top	+						
7909-a	Noterlik makbuzu (Makina)	Top	+						
7910-b	Vergi tahsil alındısı (Bankalar için)	Cilt	-	+					
7911-a	Vergi dairesi alındısı (VEDOP)	Takım	+						
7912-a	Mahsup alındısı (VEDOP)	Takım	+						
7913-a	Vergi dairesi alındısı/taahhüt alım vergisi ödeme belgesi	Takım	+						
8003-b	Mal bildiriminde bulunanlara verilecek belge	Cilt	-	+					
8401-c	Taahhüt seneti	Cilt	-	-	+				
8501-b	İhtar etiketi	Cilt	-	+					
8601-b	Ölüm ve intikal bildirim (Tapu sicil muhafızlık için)	Cilt	-	+					
8602-b	Ölüm ve mirasçı bildirim (Sulh yargıçlığı, icra, nüfus memurlukları ve muhtarlıklar için)	Cilt	-	+					
8702-a	Takdir komisyonu kararı	Cilt	+						
8901-a	Film soru kağıdı	Cilt	+						

9001-b	Haciz varakası	Cilt	-	+					
9002-b	Ekim ve Sayım Beyanında Bulunmayanlara İlişkin Bildirim	Cilt	-	+					
9003-b	Ekim ve Sayım Beyanını Çağrı Bildirimi	Cilt	-	+					
9006-a	Haciz Varakası	Cilt	+						
9101-b	Mal bildirim kağıdı	Cilt	-	+					
9102-a	Görüşme ve işlem kağıdı	Cilt	+						
9103-b	Tekit kağıdı (Genel Müdürlükçe kullanılıyor)	Föy	-	+					
9201-c	Görüşme mektubu	Cilt	-	-	+				
9301-b	Nakliye tezkeresi (İhraç edilecek maddelere ilişkin)	Cilt	-	+					
9302-b	Ruhsat tezkeresi (Pul ve kıymetli kağıt satışı için)	Cilt	-	+					
9303-a	Umum Sularda Avcılık Edeceklere Mahsus ruhsat Tezkeresi	Cilt	+						
9304-a	Sünger ve mercan ruhsat tezkeresi	Cilt	+						
9402-a	Servis notu	Cilt	+						
9502-d	Açıklamaya çağrı mektubu	Cilt	-	-	-	+			
9603-e	Vergi Mahkemesi Kararına Göre Vergi/Ceza ihbarnamesi	Cilt	-	-	-	-	+		
9607-f	Vergi/Ceza ihbarnamesi	Cilt	-	-	-	-	-	+	
9608-a	Vergi/Ceza ihbarnamesi (Otokopi) (VEDOP)	Takım	+						
9701-c	Beyanname çağrı mektubu (Veraset ve intikal vergisi beyannamelerini süresinde vermeyenler için)	Cilt	-	-	+				
9702-d	Beyana çağrı mektubu (Genel)	Cilt	-	-	+	+			
9703-a	Tebliğname (Beyana tabi stoklar için)	Cilt	+						
9704-b	Beyana çağrı mektubu (E.B.İ. Merkezince kullanılıyor)	Top	-	+					
9802-b	Gayrimenkul malların satış taleptnamesi	Cilt	-	+					
9901-e	Talepli alacaklar ortak formu	Cilt	-	-	-	+	+		
9902-e	Ödemeye çağrı mektubu	Cilt	-	-	-	+	+		
9904-b	Ödemeye çağrı mektubu (E.B.İ. Merkezince kullanılıyor)	Top	+	+					
9905-a	Takipli alacaklar ortak formu (Makina) (VEDOP)	Takım	+						
9906-a	Tahakkuk müzekkeresi ve verile emri (VEDOP)	Cilt	+						

OTOMASYONLA İLGİLİ HASILI FORMLARDAN ÖRNEK NUMARASI OLMAYAN SÜREKLİ FORM ŞEKLİNDEKİ BASILI FORMLARA AIT TABLO	
ÖRNEK ADI	CİNSİ
Tek nüshalı devamlı form (11 inch x 24 cm) (Otomasyona geçen V.D ve Bilgi İşlem Merkezleri için)	1000 Y.Top.
Tek nüshalı devamlı form (11 inch x 38 cm) (Otomasyona geçen V.D ve Bilgi İşlem Merkezleri için)	1000 Y.Top
İki nüshalı devamlı form (11 inch x 24 cm) (Otomasyona geçen V.D ve Bilgi İşlem Merkezleri için)	2x500 Y.Top
İki nüshalı devamlı form (11 inch x 38 cm) (Otomasyona geçen V.D ve Bilgi İşlem Merkezleri için)	2x500 Y.Top
Sicil kartı (10 inch x 21 cm) (Otomasyona geçen V.D ve Bilgi İşlem Merkezleri için)	3x500 Y.Top
Etiket (9 inch x 33 cm) (Bilgi İşlem Merkezleri için)	Top
Pencereli zarf 11 x 22 cm - (Bilgi İşlem Merkezleri için)	Zarf
Mükellef bilgi mektubu (12 inch x 21 cm) (Bilgi İşlem Merkezleri için)	1000 Y.Top

VERGİ DAİRESİ
PERFORMANS ÖLÇÜM TABLOLARI
XX VERGİ DAİRESİ'NİN
(1.1.1999-31.08.1999)-(01.09.1999-31.12.1999)TARİHLERİ ARASINI
KAPSAYAN
MUKAYESELİ FAALİYET RAPORU¹³²

Dairemiz 1.1.1973 yılında Kızılbey Vergi Dairesi Müdürlüğünden bölünerek kurulmuştur.

Çankırı Caddesi Orta Sokakta Çevikoğlu Otelinin bulunduğu yerde Faaliyet göstermekte iken Çankırı caddesi no:32 adresindeki yeni binamıza Şubat 1986 yılında taşınmıştır. Aynı binada Kızılbey Vergi Dairesi Müdürlüğü ile birlikte faaliyet göstermektedir.

Dairemiz 17.02.1981 tarihinde ve 1.10.1997 tarihinde bölünerek yetki alanımızın bir kısmı ile Ulusite Vergi Dairesi Müdürlüğü bir kısmı ile de Dışkapı Vergi Dairesi Müdürlüğü kurulmuştur.

Faaliyet gösterdiğimiz binanın ilk 4 katında Kızılbey Vergi Dairesi Müdürlüğü, 5 nci kattan 9 ncu kata kadar ise Dairemize tahsis edilmiştir. Faaliyet gösterdiğimiz katlarda oturma planı ise aşağıdaki şekildedir.

5 nci Katta :

Müdür Yardımcısı odası
Muh.Böl.(Muh.Kay.Ser.ve Vezne
Ser.)
Koğuşturma Böl.İcra Ser.ve Satış S.
Vergilendirme Böl.Sicil Yoklama Ser.

7 nci Katta :

Müdür Yr.Odası (2 adet)
Vezne
İhtilafli İşler Ser.
3 ve 4 ncü Sür.Yük.Ver.Ser.

6 nci Katta :

Müdür Odası
Müdür Yardımcısı Odası
Bilgi İşlem Odası
1 ve 2 nci Sür.Yük.Ver.Ser.

8 nci Katta :

Müdür Yr.Odası
Tarama Kontrol Böl.
5 ve 6 nci Sür.Yük.Ver.Ser.

9 ncu Katta :

Yazışma ve Arşiv Ser.

¹³² Maltepe Vergi Dairesi Müdürü Aydın ÇETİN tarafından hazırlanan bu tabloları daha da geliştirilerek performans standartlarının belirlenmesinde ve çalışanların performanslarının ölçülmesinde kullanılması mümkündür. Bu tabloların aynı zamanda vergi daireleri arasında kıyaslama yapmak için kullanılması da mümkündür.

I- PERSONEL DURUMU :

	1.1.1999 -	31.12.199 9	Kadrosu Dairemizde olup	Tayine Çıkan	Dairemizde Fiilen
Ünvanı	Sayısı	Sayısı	Başka Birimde Gör.Pers.	Personel	Görevli Personel
Müdür	1	1	-	-	1
Müdür Yardımcısı	4	5	1	-	4
Servis Şefi	13	10	1	3	10
Servis Şefi Görevlisi	3	3	-	-	3
Memur	58	53	4	6	47
Yoklama Memuru	82	73	7	11	64
İcra Memuru	11	10	-	1	9
Tahsildar	17	16	3	1	15
Daktiloğraf	4	3	-	1	3
V.H.K.İ.	23	18	-	5	17
Veznedar	5	5	-	-	5
Teknisyen	1	1	-	-	1
Dağıtıcı	1	1	-	-	1
Özel Güvenlik Gör.	1	1	-	-	1
Bilgisayar İşletmeni	3	3	-	-	3
Hizmetli	9	7	3	2	4
Şoför	2	2	-	-	2
Bekçi	3	3	1	-	2
Toplam	242	209	19	31	192

1.1.1999-1.1.200 Arasındaki Değişiklik = - 50

Kadrosu Dairemizde olup, Dairemiz dışında görevli personelin adı, soyadı görev yaptıkları yerler ile unvanları aşağıda belirtilmiştir.

Adı ve Soyadı	Ünvanı	Geçici Görevli Olduğu Birim :
1	Müdür Yardımcısı	Basılı Kağıtlar Gelir Müdürlüğü
2	Yoklama Memuru	Gelirler Genel Müdürlüğü
3	Memur	H.U.K.
4	Yoklama Memuru	İ.M.İ.T.
5	"	Valilik
6	"	"
7	"	"
8	Memur	"
9	Yoklama Memuru	"
10	"	"
11	Memur	Büyükşehir Bel.Başk.
12	"	Teftiş Kurulu Başkanlığı
13	Tahsildar	Gel.Gen.Müd.EBİM
14	Hizmetli	Keçiören Hük.Kon.
15	Gece Bekçisi	Keçiören Hük.Kon.
16	Yoklama Me.	Asker
17	İcra Mem.	Asker
18	Memur	Asker
19	Memur	Asker
20	Yoklama Mem.	Asker
21	Hizmetli	Mamak Vergi Dairesi Müd.

22	Hizmetli	Maliye Eğt.Merk.
23	V.H.K.İ.	Maliye Bak.Mali Suçları Ar.Mrk.
Kadrosu başka birimde olupta Dairemizde görevli personel		
1-	G.Müdür Yrd.	(Usul Gelir Müdürlüğünde)
2-	G.Müdür Yrd.	(Tahsilat Gelir Müdürlüğünde)

II- KARŞILAŞTIRMALI MÜKELLEF SAYISI :

	1.1.1999 tarihindeki mükellef sayısı			31.12.1999 tarihindeki mükellef sayısı		
	FAAL	TERK	FAAL	FAAL FARKI	TERK	TERK FARKI
Gerçek Kişi						
Adi Ortaklık						
Koll.Şti.						
Adi Komandit Şirket						
Limited Şirket						
Anonim Şirket						
Kooperatif						
Diğer						

Yıllık Gelir Vergisi						
Gelir Stp.						
Kurumlar Vergisi						
G.M.S.İ.						
Basit Usul						
K.D.V.						
B.S.M.V.						
Diğer Ücret						
G.G.V.						
K.G.V.						
S.D.V.						
K.Stopaj						
En az bir ver.faal.mük.s.						

III- VERGİLENDİRME BÖLÜMÜ

A- Beyanname Kabul Masası	1.1.1999-31.12.1999 1.S.Y.V.S.	1.1.1999-31.12.1999 2.S.Y.V.S.	1.1.1999-31.12.1999 GENEL TOPLAM
Alınan Beyanname Sayıları			
Katma Değer Vergisi			
Gelir Stopaj			
Gelir Vergisi			
Gelir Geçici Vergi			
Kurumlar Vergisi			
Kurum Geçici Vergi			
S.D.V.			
B.S.M.V.			

Ek Gelir Ver.Bey.			
Ek Kurum Ver.Bey.			
Personel Sayısı			
B- Değerlendirme Masası			
Takdir Kom.Gön.Evrak Sayısı			
Takdir Kom.Gelen Evrak sayısı			
Gelir Geçici V. Veren Mük.Sayısı			
Kurum G.V. Veren Mük.Sayısı			
Kurum St. Veren Mük.Sayısı			
Gayri Faal Mükellef Sayısı			
1998/6 Uyg.İç.Gen.Yap.Yoklama			
1998/6 Uy.İç.Gn.Yap.Diğ.İşlemler			
1998/6 Uy.İç.Gn.Dış.Kalan Yok.S.			
Türkiye'de ikamet etmeyen yolculara satış yapanlara verilen izin belgesi			
Y:M.M.Yazısı			
S.M.M. Stopajı			
Mahsup İşlemleri			
Diğer Yazışmalar			
Düzeltilme Sayısı El ile Düzeltme Makine ile Geçici Vergi ile Yap.Düzeltilme Gelir Vergisi ile Yap.Düzeltilme Gecikme Faizi Damga Vergisi Vergi Cezası			

Net Aktif Vergisi			
Ekonomik Denge Vergisi			
BSMV			
Katma Değer Vergisi			
Kurumlar Vergisi			
Kurum Geçici Vergi			
Fon ile Götürü			
Ticari Kazanç			
Yazılan Rapor Adedi			
Düzenlenen Tutanak Adedi			
Terkin İşlemleri			
Götürü Mükellefler ile ilgili			
Geçmiş Dönem G.G.V.			
İade ile ilgili işlemler			

Rapor Sayısı			
Diğer Yapılan			
İşlem Yapılan			
Bekleyen İadeler			
Kaçakçılık Suçu Raporu			
Personel Sayısı			

C- DİĞER TARH İŞLEMLERİ MASASI

Düzenlenen V/C İhbarnamesi			
Tebliğ Edilen V/C İhbarnamesi			
Tahakkuka bağlanan V/C İhb.			
Ek H.S.Tarhiyatı			
Düzeltilme			

İlana Alma İle İlgili İşlemler

Hesap Takip Masası İlanı			
Tarh İşlemleri Masası İlanı			

Uzlaşma İle İlgili İşlemler

Uzlaşma Talep Edn.Mük.Sayısı			
Uzlaşma Sağl. Mük.Sayısı			
Personel Sayısı			

Diğer İşlemler Masası

Düzenlenen Ö.K.C. Levhası			
Belge Basım İzin Yazısı alan Mükellef Sayısı			
Yazılan Yoklama Sayısı			
Bağ-Kur Yazısı			
Personel Sayısı			

1998'den Devreden Haciz Varakası			
Düzenlenen Haciz Varakası			
Y.D.Tahdidi Konulan Mük.Sayısı			
Y.D.Tahdidi Kaldırılan Mük.Sayısı			
Hapsen Tazyik Kararı Al.Mük.Say.			
Hapsen Taz.Kaldırılan Mük.Say.			
C.Savcılığına Yazılan Yazı			
Takipli Dosya Sayısı			
Takipli Mükellef Sayısı			
Haciz Konulan Araç Sayısı			
Haczi Kaldırılan Araç Sayısı			

1998'den Devreden Ödeme Emri			
Düzenlenen Ödeme Emri			
Tebliğ Edilen Ödeme Emri			
Mal Bildiriminde Bulunan Mük.Sayısı			
Yapılan Düzeltme Sayısı			
Vergi Borcu ile ilgili Yazı			
Tapu Dairesine Yazılan Yazı			
Personel Sayısı			

F- DAİRE GENELİ

Gelen Tutanak Sayısı
İhbarname Düzenlenen
İşlem Yapılmadan Dos.Konan
İşlem Yapılmayan Sorunlu Tutanak
Diğer Ver.Dai.Gön.Tutanak
Uyarı Yazılan Mükellef Sayısı
3.Tespit Yapılan Tutanak Say.
İş Yeri Kapatılan Sayısı
Onaya Yazılan Mükellef Sayısı
Onaya Yazılacak Mük.Sayısı
Gelen Vergi İnceleme Raporu
Gelen Tam Tistik Raporu
Gelen Y.M.M.Raporu

G- PERSONEL DURUMU	1.S.Y.V.S.	2.S.Y.V.S.	TOPLAM
Personel Sayıları			
Şef			
Memur			
Yoklama Memuru			
Daktilograf			
Tahsildar			
Veri Haz.			
Veznedar			
İcra Memuru			

Adı Soyadı	Servisi	Çalıştığı Gün Sayısı	Yazılan Yok. Adedi	İşi Terk	Ver.Belge İzin Yaz.	Ver.ÖKC İzin Yaz.	Ver.ÖKC Levhası	Bağ-Kur Tasdiki

- SİCİL YOKLAMA SERVİSİ

	31.08.99	31.12.1999	TOPLAM
Potansiyel Vergi Numarası Verilen Mükellef Sayısı			
Yeni Tescil Edilen Mükellef Sayısı			
Yeni Tescil Edilen Şube Sayısı			
4369 S.K.Kapsamında Terki Verilen Mük.Sayısı			
Gayri Faal Mükellef Sayısı			
Mükellef Müracaatı İle Yapılan Terk			
Yazar Kasa Açılış Sayısı			
Yapılan Tebliğ			
Yapılacak Tebliğ			
Yapılan Yoklama			
Yapılacak Yoklama			
Diğer Vergi Dairelerine Yazılan Yazı			
Diğer Vergi Dairelerinden Gelen Yazı			
Kamu Kurum ve Kuruluşlarından Gelen Yazı			
Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yapılan Yazı			
Defterdarlıktan Gelen Yazı			
Defterdarlığa Yazılan Yazı			

ADI VE SOYADI	ÇALIŞTIĞI GÜN SAYISI	YAPTIĞI YOKLAMA	ORTALAMASI		ORTALAMASI	

UZLAŞMA İŞLEMLERİ

Uzlaşma Talep Eden Mükellef Sayısı			
Uzlaşma Sağlanan Mükellef Sayısı			

	VERGİ	CEZA
Uzlaşma Talep Edilen		
Uzlaşma Sağlanamayan		
Uzlaşma Sonucu Kaldırılan		

İHTİLAFLI İŞLER SERVİSİ

		TOPLAM	
Vergi Mahkemesinde Devam Eden Dava Sayısı			
Vergi Mahkemesi Karar Sonuçları			
	Tasdik		
	Terkin-İptal		
	Tadilen Tasdik		
	Kısmen Tasdik		
Danıştay da Devam Eden Dava Sayısı			
	Temyiz Eden		
	Tashihi Karar Gidilen		
Bölge Mahkemesine İtiraz Edilen			
İhtilaf Sonuçlandırılarak Ser.Gön.Dosya Adedi			
İhtilafı Son.Beraber Ser.Bek.Dosya adedi			

Kazanma Oranı					
Dava Aşaması	Kazanılan Dava Sayısı	Yüzde	Kaydedilen Dava Sayısı	Yüzde	Toplam
Vergi Mahkemesi					
Danıştay/Bölge İdare Mahkemesi					
Toplam					

KOĞUŞTURMA BÖLÜMÜ

A- İcra Servisi

	Adedi	Miktarı
1998 yılından devreden haciz varakası		
- Düzenlenen Haciz Varakası		
- Toplam Haciz Varakası		
- Neticelenen Haciz Varakası		
2000 Yılına Devreden Haciz Varakası		

ADI SOYADI	Teslim Edilen H.Varakası				T.Tan.Dosya Sayısı		Kısmi Tah.Dosya Say.		Haciz		Gör.Mek.		Çalıştığı Gün Sayısı		1 Günde Ul. Mük.Say.		Ort.Verim	
TOPLAM																		

01.01.1999 - 31.12.1999 tarihleri arası
Tecilli Dosya Sayısı 17 olup Miktarı :

B- Satış Servisi

Kaç Mükellefe Ait	
1 ve 2.Sat.Yapılamayan Gayri Menkul Adedi	
İşleme devam eden gayrimenkul dosya adedi	
İşleme devam eden nakil vasıtası dosya adedi	
İşlemi devam eden Menkul Satış Dosyası	
Satışa Aktarılan Nakil Vasıtası Sayısı	
Gayrimenkulün alıcısı çıkmadı	
Gayrimenkulün Kıymet Takdiri Defterdarlıktan istendi	
Menkul Malların ilanı yapılmış olup satış deposu satış yapacaktır.	

Beklenen Gayrimenkul ve Menkul mal adedi	
- (15 - ...) adet dosya gayrimenkule ait olup bekletilmektedir.	
- (... - 1) adet bekleyen Menkul Mal Dosyası	

Personel Sayısı 3 - 2

MUHASEBE BÖLÜMÜ

A- Vezne Servisi

Kullanılan teslimat müzekkeresi		Cilt
Vergi Dairesi Alındısı (Elle)		Adet
Alınan Teminat Mektubu		Adet
Alınan Çek adedi		Adet
Karşılıksız Çıkan Çek adedi		Adet
Çözülen Teminat Mektubu		Adet
Çözülemeyen Teminat Mektubu		Adet
Tahsildar Alındısı		Adet

Tahsilatlar :

Vezne		
Çek		
İcra Memuru		
B.V.D.		
Başka Say.Tar.Yap.Tahsilat (Normal)		
Emaneten Yapılan Tahsilat		
Mahsuben Yapılan Tah.(Normal)		

	ADET	MİKTAR
Dairemize Gelen S.İ.F.		
Dairemizden Gönderilen S.İ.F.		
Bilgisayara Girilen Banka Makbuzu		
Toplam İade Miktarı		

Toplam Düzeltme Fişi		
Terkin Toplamı		
Bankalarca Adımıza Yapılan Tahsilat		

Nakit Har.Cet.Göre Muh.Müd.Aktarı.		
Emanet Alınan Miktarlar		
Emanet Çıkışı Yapılan Miktar		
Tahakkuk Müz.Ver.Emri Tah.Eden Miktar		
Mahsuplar		
Özel Gider İndirimi Miktarı		
Özel Tahakkuk Miktarı		
Özel Tahakkuk Önceden Devreden Miktar		
1998 Yılından devreden miktar		
	Tahakkuk Miktarı	
	Tahsilat Miktarı	
Yıl İçi Tahakkukun Tahsilata Oranı		
Genel Tahakkukun Tahsilata Oranı		

VERGİLER İTİBARIYLA DAĞILIM

Vergi Türü	Tahakkuk Miktarı	Tahsilat Miktarı	Oran
K.D.V.			
G.V.			
K.V.			
Diğerleri			

TARAMA KONTROL BÖLÜMÜ Düzenlenen Vergi İnceleme Rapor Adedi 131

Adı-Soyadı	S.Gel.Tar.	K. İzin	H.İçi Eğ.	Çal.Sür e	V.İ.R. Ad.	Tut.Son .	Muh. Yaz.	Ön.Ver.Tut.	Ön.Cez.Tut.

1.1.1999 Tarihinden itibaren Tarama ve Kontrol Bölümüne intikal eden ve incelenmesi talep edilen mükellef sayısı 430, sonuçlandırılan mükellef sayısı 271, işlemi devam eden mükellef sayısı 159'dur.

İstatistikler : 21 adet muhtelif istatistik cetvel ve listeler

YAZIŞMA VE ARŞİV SERVİSİ

a- Evrak

Elden Gelen Evrak Sayısı
Giden Evrak Sayısı
PTT ile gönderilen evrak sayısı
Gelen rapor sayısı
PTT ile gelen beyanname
PTT ile Gelen Evrak Sayısı
Vergi levhası ile ilgili müracaat
PTT ile ilgili tebligat
PTT adi posta

b- Özlük

Gelen Ödenekler	400	300	200
Gelen Tutar			
Harcanan			

Sekaya Giden Kağıt Miktarı

6800 - 1760 kg

Adı ve soyadı	Gün Sayısı	Toplam
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
6-		
7-		
8-		
9-		
10-		
11-		
12-		
13-		

Tutulan Defterler

Personel Yıllık izin defteri, hasta sevk defteri,
Haciz varakası numara defteri, Arşiv zimmet defteri,
Gelen giden faks defteri, Demirbaş kayıt defteri,
Avans defteri, Ayniyat tesellüm makbuzları defteri,
Karar defteri, Bordro numaraları takip defteri

1-	Maltepe
2-	Maltepe
3-	Seğmenler
4-	Sincan
5-	Çankaya
6-	Kavaklıdere
7-	Başkent
8-	Ulus

Direk Telefonlar		Sıfırlı Hatlar	
311 78 29	Sekreter	Sekreter	219
311 79 91	Faks	Özlük	273
324 34 53	5. kat Md.Yrd.	Mutemetlik	271
310 86 67	6. kat Md.Yrd.	Ayniyat	270
311 04 33	7. kat Md.Yrd.	T.K.B.	253
310 60 54	8. kat Md.Yrd.	Sicil Yok	205
311 90 71		İcra Satış	215
309 59 64		Muh.Kayıt	201
309 20 75		Mud.Yrd.	239-252- 204
SANTRAL			
311 04 27			
311 04 28			

