

Savremeni modeli upravljanja vakufom

Mr. Senad Ćeman

asistent na katedri za islamsko pravo na FIN-u, Sarajevo
sceman11@gmail.com

Sažetak

Islamski pravници su ustanovili princip po kojem je *al-wilāyat alā al-waqfi lāzimatun* – postojanje administrativnog upravljanja vakufom obavezno. Ovaj rad se bavi definiranjem mogućih modela upravljanja vakufskom imovinom određenom za investiranje, iz čije čiste dobiti bi se realizirala volja vakifa. Način upravljanja vakufima kod nas i u svijetu se sporo i teško mijenja. Iako smo poodavno ušli u 21. stoljeće, vakufima se upravlja slično kao i početkom ili sredinom 20. stoljeća. Osnovna razlika upravljanja vakufima tradicionalnim ili savremenim pristupom ogleda se u načinu upravljanja - individualnom ili kolektivnom. Poželjna uprava vakufa u idejnom, finansijskom i strateškom smislu mora biti uređena kroz institucije i normativne akte, uz poštivanje zadatah okolnosti, kako onih lokalnih tako i onih viših. Poželjni model upravljanja investicijskim vakufima u budućnosti je upravni odbor, lokalnog karaktera, sa ograničenim brojem članova i mandata, sa redovnim administrativnim i finansijskim kontrolama od strane vlasti i od strane zajednice. Vakufe trebaju voditi ljudi koji su primarno zainteresirani da ti vakufi postoje, razvijaju se i donose konstantno povećanje dobiti. **Ključne riječi:** vakuf, nadziranje vakufa, tradicionalni model, savremeni modeli, kontrola

Uvod

Islamski pravници su ustanovili princip po kojem je *al-wilāyat alā al-waqfi lāzimatun* – postojanje administrativnog upravljanja vakufom

obavezno. Na osnovu svrhe uvakufljenja imovine, vakufi se dijele na: a) sakralne (*dīniyy*), b) karitativne (*ḥayriyy*) i c) privatne (*ḥurriyy*) kod nas poznati i kao evladijet vakufi.¹

Tragove sakralnih zadužbina nalazimo kod svih naroda i od najranijeg vremena njihovog nastanka; karitativne zadužbine su postojale i prije islama tako da ova vrsta dolaskom islama dobija nove forme i sadržaje; a privatni vakufi su inovacija i praksa ashaba, nakon hazreti Omerovog uvakufljenja imovine na Hajberu i Poslanikove, a.s., pohvale tom činu. Posljednja vrsta vakufa (*ḥurriyy*) danas uz, privatni i javni, čini veoma uticajan treći sektor društva, zastupljen na Zapadu kroz građanske i vjerske fondacije a na Istoku kroz udruženja i asocijacije.²

Svaka od spomenute tri vrste vakufa raspolaže vlastitom imovinom koja može biti imovina namijenjena za ispunjavanje zadatih ciljeva uvakufljenja, naprimjer: gradnja i opremanje džamije, kupovina stana u kojem će stanovati samo ženski nasljednici i sl.

imovina namijenjena za investiranje i trošenje isključivo dobiti iz takve imovine za svrhe navedene u vakufnami.

Na osnovu navedene podjele, imamo šest vrsta vakufske imovine, za svaku vrstu po dvije: onu imovinu iz koje će se vakufi graditi i održavati i onu imovinu iz čije isključivo dobiti će se graditi novi, održavati postojeći vakufi ili pomagati kategorije korisnika navedene vakufnamom.

Poznato je kako je prvi vakuf u islamu bila imovina namijenjena isključivo za vjerske (sakralne) svrhe – Poslanikova, a.s., džamija u Medini, a da odmah iza tog vakufa se uspostavlja dobrotvorni (karitativni) vakuf – kupovina hazreti Osmana bunara *Rūma* u Medini, na nagovor Poslanika, a.s., dok je uvakufljenje hazreti Omerove imovine na *Ḥayberu* prvi slučaj investiranja u vakufe iz čije dobiti će se hraniti siromašni i pomagati putnici.

U ovom radu nećemo govoriti o modelima upravljanja sakralnim, karitativnim ili privatnim vakufima koji se finansiraju iz prve vrste imo-

¹ Svaki vakuf, bez obzira na njegovu namjenu, u svojoj osnovi je karitativni (*ḥayriyy*), kao što je svaki čin dobročinstva istovremeno i vjerom prihvatljivo djelo (*dīniyy*). Ovdje je nužno poznavati pomenute tri vrste vakufa radi očitih razlika u njihovoj prvobitnoj namjeni i propisa koji se na njih kao takve odnose.

² Ovakva podjela vakufa nije konačna te je moguće kreirati i druge vrste vakufa, poput mješovitog vakufa (*al-waqf al-muštarak*), na način da se jedan dio prihoda odredi za karitativne a drugi za privatne namjene.

vine, ostavljene za ispunjenje ciljeva tačno definiranih vakufnamom. Govorit ćemo o mogućim modelima upravljanja vakufskom imovinom određenom za investiranje, one iz čije čiste dobiti bi se realizirala volja vakifa.

Za kraj uvoda u temu neophodno je pojasniti kako islamski pravnici uz termine *waqf* (zadužbina) i *ħabs* (imovina stavljena van posjedovanja) koriste i termin *iršād* (državno vlasništvo uknjiženo ili pak tretirano kao vakufsko).³ Razlika je u vrsti vlasništva koje se vakufi, neograničenom privatnom vlasništvu ili nepotpunom državnom vlasništvu.

Kod nas još uvijek postoje određene nedorečenosti u definiranju vakufske i imovine Islamske zajednice, ili jednostavnije parcele za izgradnju džamije koju je poklonio ili uvakufio rahmetli Hasan i parcele koju je dodijelilo općinsko vijeće za izgradnju džamije.

Islamski pravnici prave razliku u mogućem postupanju prema vakufu i *iršādu*, na način da nosilac funkcija vlasti može eventualno promijeniti namjenu definiranu ranijim društveno-političkim okolnostima, dok volju vakifa ne može mijenjati ni mutevelija vakufa niti općinsko vijeće i slično.

Savremena iskustva u upravljanju investicijskim vakufima

Način upravljanja vakufima kod nas i u svijetu se sporo i teško mijenja. Iako smo poodavno ušli u 21. stoljeće, vakufima se upravlja slično kao i početkom ili sredinom 20. stoljeća. A ostale promjene su sve brže i veće oko nas. Najveću cijenu takvog stanja platila su vakufska dobra i njeni korisnici. Sredinom 19. stoljeća Osmanska država formira prvo ministarstvo vakufa. Od tada do danas se susrećemo sa dva modela upravljanja investicijskim vakufima:

Naslijeđeni modeli upravljanja investicijskim vakufima

Većina muslimanskih zemalja je u 20. stoljeću vakufsku imovinu pripojila ostaloj državnoj svojini, na način da su vakufski službenici u isto vri-

3 *Al-Mawsū'a al-fiqhīyya*, Wizārat al-awqāf al-kuwaytiyya, Kuvajt, III, 1983, str. 3/107-III.

jeme bili i državni postavljenici. Takav, tradicionalan, način upravljanja je vakufe doveo na niske grane. Korišten je jedan od tri tradicionalna modela upravljanja investicijskim vakufima:

1. **Direktno nadziranje vakufa od strane vlada**, putem ministarstava ili direkcija vakufa. Vlade bi odbijale imenovanje bilo kojeg nadzornika vakufa, ukoliko isti nije zvanični vladin činovnik. Takvu praksu srećemo, naprimjer, u Siriji.⁴ Ovakva uprava se, zbog nestručnosti kadra i oslanjanja na budžetska sredstva vlade, pokazala neefikasnom. Određene muslimanske države su pravile razliku između vakufa čiji su uvjeti precizirani vakufnamom i drugih u kojima isti nisu precizirani. Vlada bi dopustila imenovanje samo onih upravnika koje su vakifi imenovali, ostale su postavljale same vlade.

2. **Samostalna porodična administracija putem nadzornika i upravnika vakufa**, bez uplitanja vlade u administrativno uređenje vakufa. Porodični vakufi su egzistirali kao vakufi u državama koje su to dopuštale, ili kao udruženja (džemijja) u onim državama koje to nisu dopuštale. Manjkavost ovog administrativnog modela leži u oslanjanju na pojedinca (muteveliju ili nazira) u radu, a ne na kolektivno upravljanje vakufima.

3. Treći model tradicionalnog upravljanja vakufima je **porodična administracija potpomognuta i nadzirana od strane suda**. Ovaj model se primjenjuje, naprimjer, u Saudijskoj Arabiji, ali samo u slučaju da vakufnamom nije označen upravnik nakon smrti prvog nazira, tj. vlasnika. Razlog nastanka ovog administrativnog modela treba tražiti u želji da se zadovolje šerijatski propisi, koji nalažu postojanje sudskog nadzora nad upravnikom vakufa. Manjkavost ovakvog administrativnog uređenja nalazi se u nedovoljnom iskustvu imenovanih upravnika u rukovođenju resursima kojim raspolaže vakuf, kao i u nedovoljnoj transparentnosti prilikom odabira nazira i samog načina poslovanja.

Pomenuti modeli su danas uglavnom historijska kategorija i dio prošlosti. Tadašnje uprave vakufa je uglavnom zadesila sudbina bivših režima i politika – nebriga i napuštenost od ljudi. Produktivnost vakufa pod državnom upravom je bila konstantno niska, motiviranost za rad

4 U članu 1, sirijskog *Zakona br. 128*, od 11.6.1949. godine, predviđeno je da se od takve prakse može odstupiti jedino u slučaju da je nadzornik vakufa sam vakif. V. Aḥmad al-Haḡḡi al-Kurdi, *Aḥkām al-waqf fi al-fiqh al-islāmī*, Dawra al-'ulūm al-šar'iyya li al-iqtisādiyyin, Kuvajt, 1996, str. 25.

uposlenika veoma slaba, pogrešne odluke i zloupotreba položaja česti, ljudski resursi oskudni a finansijska sredstva nedovoljna često i za samo održavanje glavnice vakufa.

Postalo je jasno da se nešto mora mijenjati u pravcu vraćanja povjerenja u vakufe i pridobijanja novih vakifa. Tražio se novi administrativni okvir za upravljanje vakufima i poštivanju volje vakifa. Pojavilo se više modela, koji su vremenom prepoznati kao:

Savremeni modeli upravljanja investicijskim vakufima

Dva su modela pokazala zavidne rezultate:

1. **Sudansko iskustvo upravljanja vakufima.** Sve je počelo 1986. godine, osnivanjem Komiteta islamskih vakufa (*hayat al-awqāf al islāmīyya*), koji je bio oslobođen od uobičajenih administrativnih stega ministarstva vakufa. Komitetu su date široke administrativne i izvršne ovlasti nad vakufima čiji uvjeti nisu precizirani vakufnamom i nad novoosnovanim vakufima. Komitet je doživio pravu ekspanziju 1991. godine, kada stiče brojne pogodnosti, prvenstveno zahvaljujući davanjem vlasništva od 5 % u svim poljoprivrednim, stambenim i trgovačkim projektima širom države. Jedna polovina dobiti trošila bi se za potrebe obrazovanja, a druga za potrebe islamskog misionarstva.

Za osnivanje novih vakufa, Komitet prvo pristupa izradi kompletne studije opravdanosti i održivosti projekta, načinu upravljanja, finansiranja i održavanja projekta, a potom ih, stavljanjem na donatorske liste, prezentira potencijalnim dobročiniteljima (vakifima). Na taj način su izgrađeni brojni studentski domovi, ambulante i sl.⁵

2. **Savremeno kuvajtsko iskustvo u upravljanju vakufima.** Kuvajtsko ministarstvo vakufa je 1991. godine osnovalo Javnu upravu za vakufe (*al-amāna al 'amma*) kao 'dio vladinog sektora sa određenom samostalnošću u donošenju odluka, ali ustrojenog po aktima i pravilnicima vladine uprave'. Strategija ove uprave razvijala se u dva pravca: pomaganje i jačanje postojećih vakufa, i iznalaženje odgovarajućih načina za osnivanje novih vakufa. Investiranje u vakufe podijeljeno je u dvije vrste:

⁵ V. 'Alī Aḥmad al-Naṣrī, *Dirāsa ḥawl qawānīn al-waqf fi al-Sudān*, al-Ma'had al-islāmī li al-buḥūṭ wa al-tadrib, Džedda, 1995., str. 32.

nekretnine i zemljište. Za svaku od ove dvije vrste vakufa je formirana posebna uprava, u kojoj su se nalazili istaknuti stručnjaci za poznavanje imovinsko-pravnih odnosa nekretnina i zemljišta. Uprava je u periodu decembar 1994. - maj 1995. godine, formirala 11 fondova (*ṣandūq*), potom su preko fondova pozvali građane da postanu vakifi u nekom od njih. Glavna odlika kuvajtskog modela je odvojenost uprave za investiranje u vakufe od uprave za raspodjelu prihoda.⁶

Pomenuti modeli su pokazali određene pomake zahvaljujući prije svega drugačijem pristupu organizaciji i vođenju vakufa. Urađena je strategija razvoja koje je uprkos pokazanim nedostacima doprinijela stabilizaciji vakufa. Nakon dugo vremena, korištenjem savremenih metoda upravljanja, napravljene su pretpostavke za okrupnjavanje vakufa.

Djelovanje u dva pravca je osiguralo pozitivne rezultate investicija: **jačanje kapaciteta postojećih vakufa i pridobijanje i formiranje novih vakufa.** Sektor investiranja u vakufske nekretnine je odvojen od investiranja u druga dobra, a putem formiranja različitih vakufskih fondova se dobija dovoljno širok okvir za imućne ljude zainteresirane da investiraju vlastiti novac u pomaganju onog dijela društvenih potreba po slobodnom izboru.

Savremeni modeli upravljanja vakufima su slični korporacijskom menadžmentu koji primjenjuju uprave zapadnih investicijskih fondacija. Uspješnost takvog upravljanja vakufima se mjeri postignutim rezultatima. To je jedino moguće i jedino ispravno. Rad uprave vakufa mora biti mjeriv, svakako uz poštivanje svih specifičnosti šerijatskog vakufskog prava kao što su poštivanje volje vakifa, beskamatno poslovanje, poslovanje isključivo sa halalom, transparentnost, poštivanje postojeće zakonske regulative, pravni subjektivitet i materijalna odgovornost, javna uslužnost i neprofitabilnost, administrativna i finansijska neovisnost.

Osnovna razlika upravljanja vakufima tradicionalnim ili savremenim pristupom ogleda se u načinu upravljanja, **individualnom ili kolektivnom.** Tradicionalna administracija se oslanjala na autoritet vakifa, upravnika i kadije. Nažalost, greške pa i grijesi prema vakufskim dobri-

6 'Abd al-Wahhāb al-Hūtī, *al-Ḥalfiyya al-tariḥiyya li idāra al-waqf fi al-Kuwayt*, Nadwa al-Baḥrayn ḥawl al-awqāf, 1996., str. 52.

ma su bili česti, do te mjere da je sredinom 17. stoljeća donesena odluka da se zamjena vakufa za drugi vakuf može izvršiti samo uz pismenu saglasnost samog sultana.⁷

Kod ispravno donesenih odluka se trudom uposlenika vakufa mogla održati ili povećati produktivnost vakufa, uprkos brojnim izazovima i poteškoćama kroz koje su vakufi prolazili. Ali, pogrešna ili zlonamjerna odluka se teško mogla nadoknaditi, uprkos svim mogućim nastojanjima. Zato su odluke uvijek važne, često i presudne. A nijetove prilikom donošenja odluka o investiranju vakufa ionako zna samo Bog dragi i po njima će On suditi, mi nećemo i ne možemo.

Prijedlog poželjnog modela upravljanja vakufima

U protekla gotovo dva stoljeća ponuđena rješenja u poboljšanju upravljanja vakufima je ustvari stalni pokušaj reformi sistema vakufa i otklanjanja učestalih žalbi i prigovora na rad vakufskih ustanova. Ti pokušaji su, bez izuzetka, ostali daleko od postizanja ciljeva do kojih mora doći uspješna i poželjna uprava vakufa. Istina, nekada je razlog tome i sama volja vakifa iskazana u vakufnami, slovom ako je poznata ili duhom ako je nepoznata zbog zagubljenosti vakufname.

Ciljevi koji se postavljaju pred svaku uspješnu upravu vakufa, bez čijeg ostvarenja nije moguće učiniti nikakvu značajniju reformu su:

Podizanje produktivnosti uložene vakufske imovine na način postizanja maksimalnih rezultata poslovanja, kroz povećanje dobiti, smanjenje administrativnih troškova i minimum moralnih posrtaja;

Briga i održavanje osnovice kapitala vakufa, kroz pametan odabir dobrih investicija, na način stalnog trajanja osnovice vakufa iz čijih prihoda se osigurava podrška korisnim projektima;

Pravedna raspodjela dobiti vakufa prema slovu vakufname, ako je ima, ili mišljenju šerijatskih pravnika, ako tekst vakufname nije dostupan ni poznat;

Poštivanje volje vakifa, kroz primjenu zacrtanih ciljeva u vakufnami ili postupanju uprave u tom pravcu. Istina, ni slovom ni sadržajem vakufname ne stoji da su vakufi tražili da njihovim vakufima upravljaju

⁷ *Otomanski građanski zakon*, čl. 274. i 275., Daniel A. Kajon, Sarajevo, 1906.

ministarstva vakufa niti vakufska direkcija. Razlog je vrlo jednostavan, nisu tada ni postojala ministarstva ni direkcije niti se njihovo postojanje moglo zamisliti;

Davanje primjera potencijalnim vakifima kroz realizirane vakufe i djelovanje na svijest ljudi putem stvarnih primjera. Ranije je bilo dovoljno popularizirati ideju vakufa kroz džamije i vazove, danas je to nužno činiti putem medija i društvenih mreža. Najvažnije je ostvariti vezu između aktivnosti vakufa i ostvarenja opće koristi za društveni progres.

Poželjna uprava vakufa u idejnom, finansijskom i strateškom smislu mora biti uređena kroz institucije i normativne akte, uz poštivanje zadatah okolnosti, kako onih lokalnih tako i onih viših. I oni uspješniji pokušaji reformiranja vakufskog sistema, poput pomenutih u Sudanu i Kuvajtu, su se oslanjali uglavnom na pomoć države, koja bez obzira na sva opravdanja pristalica takvog pristupa nisu bila imuna na boljke državne uprave, poput nekompetentnosti, neproduktivnosti, moralnih posrtaja i sl. Još davno se Ibnu Haldun protivio tome da se vlast bavi trgovinom. Vlast je vlast makar sebe nazivala ministarstvo, direkcija, komitet ili vakuf.

U odnosu na većinu muslimanskih zemalja, naša vlast ne samo da nije finansijski pomagala vjerski život, nego je često i odmagala. Kako prije tako i poslije posljednjeg rata. Čast izuzecima. Ovdje prije svega mislim na pomoć u provođenju restitucije vakufa. Ono vakufa što je sačuvano imamo zahvaliti Islamskoj zajednici u BiH. Većina vakufa ne bi bila održiva bez sistema kolektivnog vakufa, o kojem brine Vakufska direkcija preko muftijstava i medžlisa.

Upravljanje vakufskom imovinom i pružanje vakufskih usluga

Poželjni model upravljanja investicijskim vakufima u budućnosti je upravni odbor, lokalnog karaktera, sa ograničenim brojem članova i mandata, sa redovnim administrativnim i finansijskim kontrolama, od strane vlasti i od strane zajednice, kojoj vlast pomaže u oblasti planiranja i preporuka u poželjna investiranja i ulaganja.

Vakuf je po svojoj strukturi najbliži korporacijama, na način da se prilikom vođenja produktivnosti poslovanja mora odvojiti upravljačka od vlasničke strukture, jer se na taj način unajmljeni menadžeri dodatno motiviraju u dokazivanju sa konkurencijom, s obzirom da dobit ne ide njima jer nisu vlasnici kapitala.

Da bi se postigli očekivani rezultati vakufa, mora se osigurati:

Usklađivanje ličnih interesa menadžmenta vakufa sa zadatim ciljevima vakufa

To je moguće postići na jedan od 3 načina:

1. **Odabir odgovarajućeg kadra** za upravljanje namijenjenim sredstvima, shodno sposobnosti i stručnosti, na način da se vakufska bolnica povjeri na upravljanje ljudima koji znaju voditi bolnice a novac ljudima koji znaju kako najbolje investirati novac. Izbor mora biti javan i transparentan, proveden putem vakuskog odbora u kojem trebaju biti zastupljene mjesne, stručne i moralne specifičnosti. Korisnici, uposlenici i dobit iz uvakufljene imovine trebaju biti usklađeni sa vrstom i obimom vakufa. Vakufski odbor ima zadatak koordinacije između skupštine i upravnog odbora, na način da se ne održava samo jednom u godini ali da se i ne miješa u svaku pojedinačnu odluku upravnog odbora. Njegova uloga je da prati i bude obaviješten o načinu realizacije uloženi sredstva i visini ostvarene dobiti.

2. **Usklađivanje visine plaća** unajmljenog menadžmenta sa produktivnošću vakufske imovine i visinom ostvarenih ciljeva.

To je moguće postići usklađivanjem sa procentom ostvarene dobiti iz vakufske imovine u svim poslovima koji po svojoj prirodi to dopuštaju. Menadžment bi bio plaćan po dva osnova: fiksni dio plate koji se isplaćuje drugim menadžerima sa sličnom kvalifikacijom i na sličnim poslovima i dodatak na plaću po učinku. Tako bi naprimjer osoba zadužena za pomoć siromašnim bila plaćana prema broju obrađenih slučajeva ili u određenom procentu iznosa koji se uplaćuje po jednoj osobi. Njegov posao bi bio vrednovan kao naprimjer posao tekstilnog radnika po broju urađenih predmeta.

3. Usklađivanje vremenskog angažmana direktora sa interesom vakufa

To će se postići otvaranjem konkursa za poziciju direktora svake npr. tri ili pet godina, čime bi se povećala konkurentnost menadžmenta i produktivnost vakufa na tržištu. Rezultat postaje mjerilo, a ne lijep nijet ili riječi.

Treba napomenuti kako je jedan od razloga neefikasnosti tradicionalnog upravljanja vakufima bila upravo neusklađenost interesa upravnika vakufa sa interesom same vakufske imovine. Stepenn produktivnosti kod upravnika prije uspostave ministarstava vakufa pa i dugo poslije toga nije bio utvrđen niti je bio mjeriv. Dovoljno je bilo da se vakuf izda pod zakup da bi se ispunila obaveza upravnika. Što je taj zakup bio mizeran, i što se godinama nije mijenjao, i što je vakuf konstantno propadao i u glavnici imetka, to nije bilo presudno važno. Bilo je bitno da je upravnik bio formalno sposoban da vodi vakuf. Takav upravnik nije bio izložen pritisku mogućeg otkaza izazvanog negativnim poslovanjem, kojem su bili izloženi slični direktori tadašnjih preduzeća. Nije bilo konkurencije. To što se tiče upravnika. A državni službenici na čelu vakufa, uprkos nerijetko iskazanoj iskrenosti i sposobnosti, nisu mogli učiniti više zbog postojanja raznih birokratskih prepreka i sukoba interesa direktora vakufa sa imovinom vakufa. Moguće je da bi postupiti ispravno za takve direktore značilo ostati bez posla.⁸

Odgovarajući modeli kontrole rada finansijskih direktora vakufa

Mnogi vakufi koji su devastirani ili nestali za vrijeme tradicionalnog i državnog upravljanja vakufima su postali takvi zbog loše ili nikakve kontrole rada vakufa. Poželjan model kontrole bi bio dvostruki: mjesna kontrola ljudi iz zajednice i državne inspekcije. Mjesnu kontrolu bi vršilo pomenuto vakufsko vijeće i pratilo da li direktor posluje prema zahtjevima konkurentnosti tržišta i da li je za to odgovarajuće plaćen (šerijatski pravnici su to definirali kao *si'r al-miṭl* cijena koja se plaća sličnom

⁸ Muṣṭafī Qaḥf, *al-Waqf al-islāmī, tatawwuruhū, idāratuhū, tanmiyatuhū*, Dār al-fikr al-mu'aššir, I, Bejrut, 2000., str. 314-319.

njemu). Ova lokalna inspekcija može napraviti potrebni balans između visine investiranih sredstava i kvaliteta usluge koju vakuf daje, budući da mogu pratiti razvoj situacije na terenu. Sličnu zadaću bi imala i državna inspekcija koja prati eventualne neregularnosti u radu uprave i finansija vakufa. Nalaz inspekcije je potrebno usporediti sa izvještajima poslovanja direktora vakufa.

Ovakav način dvostruke kontrole bi doveo do povećanja konkurentnosti direktorske pozicije, onako kako je to slučaj u privatnim korporacijama. Direktor bi imao fiksni dio plate shodno obavezama i stručnoj spremi, ali bi imao i dodatak shodno ostvarenoj dobiti i poboljšanju poslovanja.

Nije nužno da uprava vakufa ima pod istim krovom upravu za investiranje vakufske imovine i upravu za raspodjelu pomoći iz dobiti iste imovine.

Uloga ministarstva vakufa ili vakufske direkcije u upravljanju vakufa

Primarna zadaća jeste kontrola rada i stručna pomoć u planiranju i investiranju. Moguća pomoć također se ogleda u pružanju podrške u kontinuiranim kampanjama podizanja svijesti građana o značaju i važnosti vakufa, kao i podsticanje novih uvakufjavanja. Ali to ne znači da ministarstva ili direkcije treba da direktno i samostalno vode investicijske poslove vakufa. To se jednostavno pokazalo kontraproduktivno i nefunkcionalno. Svako insistiranje na takvom upravljanju vakufa odvest će ih u stanje brojnih državnih finansijskih projekata opterećenih velikom birokratijom. Zato što se takvim pristupom upravljanja vakufom naglašava važnost pojedinca direktora, a ne institucije vakufa i vakifa, niti važnost kategorije korisnika za čije dobro je vakuf i formiran.

Vakufe trebaju voditi ljudi koji su primarno zainteresirani da ti vakufi postoje, razvijaju se i donose konstantno povećanje dobiti. Bilo bi idealno kad bi ljudi koji vode te vakufe taj posao doživljavali kao doprinos svog vlastitog altruizma društvu u kojem žele ostaviti vidljiv rezultat i neizbrisiv trag.