

SANAT KURUMLARINDA FİNANSAL KAYNAK ARAŞTIRMASI İLE İLGİLİ ÖNERİLER

Fethiye ERBAY*

Sanatsal ve kültürel kurumlar, sanatsal ve kültürel etkinliklerini arttırmak, en iyi şartlarda değerlendirip, halkın beğenisine sunup, gelecek kuşaklara aktarmak amacındadırlar. Sanatsal ve kültürel organizasyonların türü ne olursa olsun, amaçları, ister kazanç, ister belirli bir grup için eğitim hizmeti sunmak olsun, ekonomik bir biçimde yönetilmeleri zorunluğu gittikçe artmıştır. Bu organizasyonların amaçları; kullandığı yöntem ve yararlandığı otorite kaynağı, kapsamı uyguladığı konulara göre çeşitli yönetsel yapılar ortaya çıkar. Bu kurumlar, yönetim otoritesini hangi kaynaktan, nereden alınacağını, yönetsel biçim ve türü belirlediğinden önemlidir. Sanatsal ve kültürel organizasyonlar; devlet, belediye, vakıf, özel idare, üniversite vb. gibi kamu veya tüzel kişilerin sahipliğindedir. Bunlar girişimci ve sermayedar kurumlardır. Bu kurumların seçtiği yönetici çalışanlar, temsilci olarak yönetimi üzerine alır. Sanatsal kurumların sahipliği, ister devlet, ister özel kişilere ait olsun, etkinliklerin devamı için finansal kaynak yaratımı önemli sorundur.

Sanat kurumlarında, sanatsal etkinliklerin başarısı, bu kurumların bütçelerinin büyüklüğüne, çalıştırdıkları eleman sayısına ve eldeki kaynaklarını kullanarak hedeflere varıp, varamamaları ile değerlendirilir. Kuruluşu destekleyenlerin katılma oranına, yönetim

* Dr. Boğaziçi Üniversitesi, Güzel Sanatlar Bölümü, Öğretim Elemanı.

maliyetlerine, belirlenen hedeflere ulaşmada paranın yönetim içindeki dağılımını belirtmek görevi yöneticilere düşmektedir. Yönetim politikaları içinde yönetici; her yolu deneyerek, kaynak sağlamaya çalışacak, sonra da kaynağın etkin olarak kullanım için yönlendirilmesine çalışmalıdır. Sanat kuruluşunun gelişmesi ve potansiyeline kavuşması için gerekli olan liderlik ve rehberliği sağlayan bir yönetim; yetenekli profesyonel bir personel kadrosuna dayanır.

Sanatsal kuruluşlarının geleceği için etkili yönetilmeleri gereklidir. Yönetimin en önemli sorumluluğu; organizasyonun devamlılığı, düzenli finansal ödemeleri sağlamak ve personel programını korumaktır. Sanat kuruluşu bu sorumlulukları; yönetim politikaları üretmek, sermaye artırımında aktif rol oynamak, kaliteyi yükseltmek, yeni destek üyeler bulmak, uzman eleman sağlamak, kuruluşu en iyi şekilde temsil etmek için yerine getirmek zorundadır.

Sanat kurumlarında yönetim; kuruluşun sanatsal standartlarını, fazla harcama yapmadan korumak ve sorunları çözümlemek için pratik ve yaratıcı bir tutum sergilemek zorundadır. Kaynak yaratımında; yönetim kurulu ile personelin başa çıkması gereken sadece kuruluşun sanatsal misyonunu geliştirmekle kalmamak, aynı zamanda sanatsal etkinlikler için bütçe sınırları içinde uygulanabilen programlar sunmaktır.

Kaynak yaratımında ; öncelikle araştırma veya yönetici grubun tavsiyeleri doğrultusunda, muhtemel kaynak yaratımını araştırarak bir grup oluşturulmalıdır. Bu çalışma grubu, kaynak sağlama ihtimali yüksek, muhtemel adayları kuruluşa davet ederek, bir resepsiyon düzenleyebilir. Kısa bir demonstrasyon ve slayt gösterisinden oluşan bu davetle, sanat çalışmaları ve projeler tanıtılabilir. Bu tür düzenlemeler, sanat kurumunun , kendisini tanıtmasına fırsat sağlar. Eğer kuruluş, kaynak sağlamak için hedef aldığı kişi yada kuruluşlar ile aynı anda uğraşmak istemezse, bu bilgilendirmeleri o kişilere gidip, tek tek de yapabilir. Bu tür halkla iletişim etkinlikleri ile yeni adaylar, aday etkinlikleri çerçevesinde kurumun çalışmalarını ilgililere tanıtmaya fırsatı bulacaklardır.

Sanatsal faaliyetler ile ilgili el broşürleri hazırlanıp, bütün

üyelere gönderilmelidir. Sanat kuruluşunun çalışmalarını içeren kitapçık, broşür ve basılı malzemeler oluşturularak, sanatsal programlar, kuruluşun tarihi gelişimi, heyet üyelerinin sorumlulukları, çalışma raporları, bütün üyelerin listesi, basın eleştirileri gibi yazılı malzemelerle, kurumun çalışmaları ile ilgili bilgiler, okuyucuya yada izleyiciye açıkça aktarılmalıdır.

Sanat kuruluşunun kaynak sağlama çalışmaları; kuruluşun bulunduğu çevredeki rolü ve ihtiyaçları, sanat ve kültürel kuruluşlarla olan ilişkileri gözönüne alınarak oluşturulmalıdır. Demografik ve ekonomik özelliklerin yanısıra, rakip kuruluşların güçlü ve zayıf yönleri de incelenmelidir. Kuruluşun; güçlü ve zayıf yanları hakkında bir araştırma yapıp, rakiplerinin hangi konumda olduğunu belirledikten sonra, kuruluşun ayakta durması ve gelişmesi için gereken kriterler belirlenmelidir.

Sanat kuruluşunun tüzüğü incelenerek, amacında değişiklikler varsa saptanmalıdır. Planda, belirlenen amaçlarda ne kadar ilerleme kaydedildiği de değerlendirilmelidir. Kuruluşun ileriye yönelik amaçları ve bunlara ulaşmak için atılacak adımlar, uzun vadeli planlar halinde tanımlanarak, yazılı dökümanlarla belgelenmelidir. Yardımseverler, yönetim kurulu üyeleri ve halk, bilinçli bir yönetime sahip bir sanat kurumuna, para ve zamanlarını harcamak için tereddüt etmezler. Aksine ileriye yönelik planlar yönetimi veya kurumu sanatsal organizasyonu desteklemeleri yönünde teşvik edebilirler. Öncelikle planlama çalışmaları, yıllık fon kampanyalarını içermelidir. Bu belirli bir miktar paranın, belli bir süre içinde oluşturulan adım adım sürecidir. Yıllık kampanya; organizasyonun mali yılına uygun olarak bir yıllık bir ömre sahiptir. Her yıl tekrarlanan bu süreç, kurumun; fon kaynaklarını kontrol edebilmesini ve gelecek yılların planlarını hazırlayabilmesini sağlar. Uzun vadeli planı olmayan bir sanatsal organizasyon, asıl amacından sapabilir ve daha önceden akla gelmeyen sorunları çözmek için daha çok zaman ve para harcamak zorunda kalabilir. Planlama; risk almayı içermez. Onun yerine riskleri hesaplamaya ve hangi riskin ne zaman göze alınması gerektiğine karar vermeye yardım eder. Planlamada, genel rehberliği ve felsefeyi kuruluşun liderleri olan yöneticiler sağlamalıdır.

Dikkatle düzenlenen fon oluşturma kampanyaları, kurumun yavaş yavaş bağışlardan oluşan bir taban oluşturmasını sağlar. Kúçük bağışlar için çalışmak, büyük bir bağış için uğraşmaktan çok daha sağlıklı bir stratejidir. Az sayıda bağış yapanların çömertliğine dayanan bir organizasyon, büyük risk altındadır. Finansal destek sağlayan kişi yada kuruluşlar, çoğunlukla finansal krizde olan bir sanat kurumuna destek vermede istekli olmayabilirler, kaynak sağlamada ağır davranarak, yeteri kadar katkıda bulunmayabilirler. Önemli olan amaçlanan sanatsal etkinliğin ne kadar gerçekçi projeye dayandığının ispatıdır. Zira bir sanat kurumunun kredibilitesi finansal krize girdiği zaman, hızla düşer ve tekrar eski saygınlığı oluşturmak ise yıllara mal olabilir.

Sürekli kaynak oluşturma çalışmaları, iyi uygulanan kampanyalara bağlıdır. Bunun için organizasyonun hedefi, strateji ve zaman tablosu iyi belirlenmeli, arşiv sistemi ve araştırma taslağı oluşturulmalıdır. Genelde, fon oluşturma kampanyalarının planlanması ve uygulanmasında altı ay ile bir yıl arasında bir süre gereklidir. Bu süre programların sečilmesi, planların incelenmesi ve kâr maliyet araştırmalarının yapılmasına, sanatsal ve kültürel organizasyonun sağladığı yararlarla da bağlıdır. Çoęu zaman sanat yönetmeni, üst düzey yönetime danışarak, sanatsal etkinlikler ile ilgili kesin program sečilimini yapar ve yönetim kurulunun onayına sunar. Bu aşamadan sonra geliştirme bölümü, seçilen programlar için finansal ihtiyaçlarını karşılamak, kaynak sağlamak amacıyla fon oluşturma programları hazırlar. Beklenen fonlar, içlerinde resmiyete dökülmemiş, ama belirlenmiş kaynaklar ile ayrıca bir süredir desteklerini çekmiş, ama tekrar destek verme ihtimali yüksek kiři ve kuruluşlar ile ilgili kaynak araştırmasına gitmelidir. Sanatsal etkinlikle ilgili zaman çizelgesi hazırlanmalıdır. Bu çizelgede; özel etkinliklerin zamanı ve şahışlarla, kurumlara yapılacak davetlerin son günü belirlenir. Destek verecek çoęu kurum için, katkı bütçelerinde destek olacak miktar, yılın belli aylarında programa alındığından, kurumlara fon sağlamada yapılacak başvurular uygun zamanlama ile önceden belirlenen tarih dikkate alınarak yapılmalıdır. Kaynak sağlama kampanyalarının gelişimini izlemek için

yıl boyunca çalışma grupları ile düzenli toplantılar yapılmalıdır.

Sanat kurumları, kaynak sağlama kampanyalarını belirli bir bütçe içinde yürütmek zorundadır. Bir sanat etkinliği için 10 milyonluk başış oluşturmak amaçlandığında, aynı etkinlik için 2-3 milyondan fazla harcama yapılabilir. Bazen bu miktar, sanat kurumunun diğer projelerine de destek olacak, kalıcı çalışmalar için aşılabilir. Kurumun dikkat etmesi gereken başka bir olgu ise, fon oluşumunda yeterli personel, yeterli malzeme ve insanlara sahip olarak, bunların rasyonel kullanımını sağlamasıdır. Sanatsal etkinliklere kaynak oluşturulmasında sırf organizasyon üst düzey yönetimi değil, tüm çalışanların ortak gayretleri gözardı edilmemelidir.

KAYNAKLAR:

TIMOTHY Ambrose, Sue Runyard., Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries (London: Museums and Galleries Commission 1991).

ERBAY,Fethiye; Sanata' ın Yönetimi, M.Ü., Yayınlanmamış Sanatta Yeterlilik Tezi,1996