



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir

Adil Kültürel İşbirliği İçin Yol Haritası

Ortaklaşa
Değerler ve Eylemler

KASIM 2025



Adil Kültürel işbirliği için Yol Haritası

*Ortaklaşa Değerler ve
Eylemler*

KASIM 2025

Bu politika metni Ortaklaşa: Kültür,
Diyalog ve Destek Programı kapsamında,
Avrupa Birliği desteğiyle hazırlanmıştır.
İçeriğin sorumluluğu tamamıyla İstanbul
Kültür Sanat Vakfı'na aittir ve AB'nin
görüşlerini yansıtmamaktadır.



ORTAKLAşA
KÜLTÜR, DİYALOG VE DESTEK PROGRAMI

Bu politika metni, İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın Kültür Politikaları alışmaları Departmanı bünyesinde yürütülen Ortaklaşa: Kültür, Diyalog ve Destek Projesi kapsamında Prof. Dr. Füsun stel tarafından hazırlanmıştır.



İçindekiler

	Sunuş	04
1	Giriş	07
1	1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE	08
1	2 ADİL KÜLTÜREL İŞBİRLİĞİ NEDEN ÖNEMLİ?	12
1	3 ORTAKLAŞA'YI BELİRLEYEN SOSYO-POLİTİK, EKONOMİK VE KÜLTÜREL BAĞLAM	14
2	Döngüyü Kırma, Güveni İnşa Etmek	16
2	1 STK'LAR: BELEDİYENİN YAN KURULUŞU HALİNE GELME-BAGIMSIZLIĞINI KORUMA İKİLEMİ	16
2	2 BELEDİYELER: "TERCİH ETMEME" – PROAKTİF DAVRANMA İKİLEMİ	19
3	Ortaklaşa: Eylemler, Engeller, Çözümler	22
3	1 MEKÂN OLUŞTURMA	22
3	2 ETKİNLİK OLUŞTURMA	23
3	3 TOPLULUK OLUŞTURMA	24
3	4 POLİTİKA OLUŞTURMA	25
4	Ortaklaşa'dan Gelenler: Deneyim Birikimi, Uygulama Repertuarı	27
5	Ortaklaşa'dan Sonra: Öneriler	29
5	1 YENİ KURUMSALLAŞMALAR-VAR OLAN KURUMLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ	29
5	2 SÜREKLİ EĞİTİM-KAPASİTE GELİŞTİRME	31
5	3 HARİTALANDIRMA VE ENVANTER ÇALIŞMASI	32
5	4 İŞBİRLİĞİ PROJE YARIŞMALARI	33
5	5 ALANA KAYNAK YARATILMASI	33
5	6 İLETİŞİM DESTEĞİ	34
	Kaynakça	35

Sunuş

Dünyanın birçok bölgesinde kültür politikaları alanı otoriterleşme ve popülist söylemlerin güç kazanmasıyla şekillenen siyasi dalgalanmalardan etkileniyor. Örneğin, 2024 Avrupa Parlamentosu seçimlerinin ardından Parlamento'nun Kültür ve Eğitim Komitesi'nde (CULT) aşırı sağ temsilciler toplam üyelerin %50'sini aşarak çoğunluğu elde etti.¹ Bu tablo, kültür politikalarında odağın demokratik katılım ve ifade özgürlüğü gibi temel ilkelerden kültürel kimlik, göç karşıtlığı ve "Avrupa değerlerini koruma" söylemlerine kayma riskini artırıyor.

Avrupa'da kültür alanı bir yandan kapsayıcılık, ifade özgürlüğü, iyi oluş ve demokratik katılımı ilişkilendirilirken, diğer yandan rekabetçilik, yenilikçilik ve ekonomik katkı eksenli söylemlerle çerçeveleniyor. Bu yaklaşım farklılığı, kültür politikalarının hâlâ güçlü bir ortak anlatıya ihtiyaç duyduğunu gösteriyor. Söz konusu anlatı eksikliği, fonlama modellerinin parçalı ve kırılgan yapısına da yansıyor. Nitekim Avrupa Komisyonu bütçesinden kültüre ayrılan pay yalnızca %0,2 düzeyinde kalarak kültür-sanat alanındaki destek mekanizmalarının ne denli kırılgan olduğunu gözler önüne seriyor.²

Avrupa kültür sektörü temsilcileri 2025 yılında düzenlenen bir toplantıda dört temel öncelikte ortaklaştı: "konuşmaktan eyleme geçme", "güvenli ve cesur alanlar", "hayatta kalma ve var olma" ve "özgürleşme."³ Demokratik katılım, ifade özgürlüğü ve toplumsal dayanışma etrafında şekillenen bu yönelimler, bugün Avrupa'nın olduğu kadar Türkiye'nin de kültür politikaları gündeminde belirleyici rol oynuyor. Avrupa'daki kutuplaşma ve bütçe tartışmalarına paralel olarak, sanatsal ifade özgürlüğüne yönelik baskılar, düşük bütçeler ve süreklilik arz etmeyen fon mekanizmaları, yerel işbirliklerinin kişilere bağımlı hâle gelmesi, yerel yönetimlerin özerkliğindeki dönüşüm, benzer kırılganlıkların ve önceliklerin Türkiye'de de gündemin merkezinde olduğunu gösteriyor.

Böyle bir bağlamda, “Ortaklaşa: Kültür, Diyalog ve Destek Programı” kültür-sanat alanındaki anlatı boşluğuna karşı, yerelde uygulanabilir ilkeler ve araçlar geliştiren bir model olarak tasarlandı. Bu yaklaşımın, demokrasinin dayanışma ve ortaklaşma ihtiyacına yanıt vermesi hedeflendi.

Ortaklaşa, Türkiye’de yerel demokrasinin gelişiminin önündeki önemli engellerden biri olan belediyeler ile kültür-sanat STK’ları arasındaki işbirliği eksikliğini gidermeyi amaçladı. Üç yıl süren proje, İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSİV) tarafından, Avrupa Birliği’nin desteğiyle, Marmara Belediyeler Birliği iştirakiyle ve EUNIC (Avrupa Birliği Ulusal Kültür Enstitüleri) işbirliğiyle hayata geçirildi.

Ortaklaşa Hibe Programı desteğiyle gerçekleştirilen 13 proje, belediyeler ile kültür-sanat odaklı sivil toplum kuruluşlarının birlikte nasıl çalışabileceğine dair somut örnekler sundu. Ayrıca Ortaklaşa Diyalog Programı kapsamında yedi kentte düzenlenen bölgesel arama konferanslarında belediye temsilcilerinden sivil toplum kuruluşlarına, akademisyenlerden sanatçılara geniş bir grup ihtiyaçları, beklentileri ve ortaklaşma imkânlarını tartıştı. Belediyeler ile sivil toplum arasındaki güven ilişkisine katkıda bulunan tüm bu adımlar, elinizdeki politika metninin zeminini oluşturdu.

Politika metni “adil kültürel işbirliği” kavramına vurgu yapıyor. Karşılaşılan sorunları tespit ederken, sahadan aktardığı deneyimlerle kültür-sanat alanında daha adil, katılımcı ve kapsayıcı işbirliklerinin mümkün olduğunu kanıtlıyor. Geleceğe dair ortak bir yol haritası sunuyor. Yerelde adil, katılımcı ve kapsayıcı kültür politikaları geliştirmek için somut adımlar, rol üstlenecek aktörler ve

1 Culture Action Europe (CAE), “New CULT Committee of the European Parliament is formed,” <https://cultureactioneurope.org/news/new-cult-committee-of-the-european-parliament-is-formed/>

2 CAE, “Proposed €8.6 billion for culture and democracy in the next EU budget,” <https://cultureactioneurope.org/news/proposed-e8-6-billion-for-culture-and-democracy-in-the-next-eubudget/>

3 2025 yılının Haziran ayında Culture Action Europe tarafından gerçekleştirilen “Beyond 2025: Being Many” konferansında katılımcılara “Önümüzdeki beş yıl içinde kültür sektörü için en acil ve belirleyici konu ne olacak?” sorusu yöneltildi. Bu soru, dört temel ortak yönelimi gün yüzüne çıkardı.

uygulanabilir mekanizmalar öneriyor. Belediyeler ile kültür-sanat odaklı sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini ve yerel kültür ekosistemini güçlendirmek için çözüm yolları sunuyor. Geleceği ortaklaşa kurmaya çağırıyor.

Katılımcı ve adil kültür politikaları ancak tüm tarafların sorumluluk aldığı işbirlikleriyle hayata geçirilebilir. *Ortaklaşa* bunun mümkün olduğunu gösteriyor. Üç yıla yayılan bu deneyimin yerel yönetimlere, sivil toplum kuruluşlarına ve kültür-sanat dünyasının tüm paydaşlarına ilham vermesini ümit ediyoruz.

“Adil Kültürel İşbirliği İçin Yol Haritası: *Ortaklaşa* Değerler ve Eylemler” politika metninin yazarı Prof. Dr. Füsün Üstel, proje kapsamında farklı kentlerde düzenlenen arama konferanslarına katılımıyla yön verdi. Kavramsal derinliği sahadaki deneyimlerle buluşturdu. Politika önerilerinin ve ortaklaşma süreçlerinin güçlenmesini sağladı. Kültür politikaları alanında bizlere ilham veren vizyonu ve *Ortaklaşa*’ya kazandırdığı değer için kendisine en içten şükranlarımızı sunuyoruz.

ÖZLEM ECE

İKSV KÜLTÜR POLİTİKALARI
ÇALIŞMALARI DİREKTÖRÜ

1 Giriş

Otoriter rejimlerin ve popülist hareketlerin dünya genelinde yükselişte olduğu, hak ve özgürlüklerin kısıtlandığı bir dönemden geçiyoruz. Yaygın bir demokrasi açığının yaşandığı bu konjonktür, yerelden hareketle inşa edilecek demokratik kurum, mekanizma ve değerleri daha da önemli hale getiriyor. Bu çerçevede kapsamlı bir zihniyet değişiminin ve siyasi ve ekonomik alanlarda hayata geçirilecek yapısal ve kurumsal dönüşümlerin yanı sıra kültür-sanat alanının da çoğulcu ve hak temelli bir yaklaşımla desteklenmesi, yerel demokrasinin gelişimi açısından büyük önem taşıyor. Kısacası, bütüncül bir politika yaklaşımına ve özgül çözümlere ihtiyaç var.

Ortaklaşa projesi, belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasında adil, etkili ve sürdürülebilir işbirliklerinin eksikliğinin Türkiye'de yerel demokrasinin önündeki engellerden biri olduğu tespitinden hareketle geliştirildi.

Belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasındaki işbirlikleri, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de çok düzlemli ve karmaşık bir nitelik taşıyor. Kentlerin büyüklükleri, demografik özellikleri, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyleri, belediyelerin yönetim kültürünün niteliği vb. kadar STK'ların coğrafi kapsamı, faaliyet alanları, hedef kitleleri, kapasiteleri ve görünürlükleri⁴ başta olmak üzere bir dizi başka faktör de işbirliği iradesi, süreçleri ve araçları üzerinde etkili oluyor.

Muğlak ve çok boyutlu bir kavram olan “işbirliği”, özellikle kültür-sanat söz konusu olduğunda daha karmaşık mekanizma ve süreçlerin etkili olduğu bir mesele olarak karşımıza çıkıyor. Bu karmaşıklık, kültür kavramının çok anlamlılığı ve bağlamsallığının yanı sıra, kültür-sanat alanındaki aktörlerin işbirliği süreçlerinden beklenti ve taleplerinin çeşitliliği başta olmak üzere çok sayıda faktörden kaynaklanıyor. Öte yandan Türkiye'de kültür meselesinin tarihsel bir çatışma alanı olması da işbirliği süreçlerini zorlaştırıyor.

⁴ Bu konuda bkz. Dr. Tezcan Eralp Abay (yay. haz.), “Sivil Toplum Örgütlerinin Kapasitesi ve Sınırlılıkları”, STGM, <https://www.stgm.org.tr/sites/default/files/2023-06/sivil-toplum-orgutlerinin-kapasitesi-ve-sinirliliklari.pdf>

Ortaklaşa'da, söz konusu karmaşıklığı mümkün olduğunca aşmak ve belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasındaki işbirliklerinde ortak bir kavrayış oluşturmak üzere bir kavramsal çerçeve geliştirildi. Bu kavramsal çerçevenin merkezine, belediyeler ve STK'lar başta olmak üzere farklı aktörler arasındaki asimetrik ilişkilere dikkat çekmek ve işbirliği süreçlerini eşitlikçi bir perspektiften ele almak amacıyla “adil işbirliği”⁵ anlayışı yerleştirildi. Bu bağlamda adil işbirliği, yalnızca sonuç odaklı bir mekanizmalar ve eylemler bütünü olarak değil, hak temelli ve farklı aktörlerin müdahil olduğu dinamik ve açık uçlu bir süreç olarak değerlendirildi.

1 1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ortaklaşa'da “adil işbirliği” meselesi değerlendirilirken normatif bir tanımlamadan kaçınıldı ve kavramın, dinamik ve ilişkisel niteliği dolayısıyla, bileşenlerinden hareketle ele alındı. Adil işbirliği, eşitlik iradesinin yanı sıra eşitliği somut olarak sağlayacak mekanizmaların birlikteliğiyle sağlanıyor. Adil işbirliğinin hayata geçirilmesinde fırsat eşitliği hiç kuşkusuz temel bir gereklilik. Bununla birlikte adil işbirliğinde, bireylerin ekonomik ve toplumsal nedenlere bağlı olarak kültürel sermaye ve kültürel okuryazarlık açısından yaşadıkları koşul eşitsizliklerinin de dikkate alınması kritik bir öneme sahip. Bu bağlamda adil kültürel işbirliği, işbirliği aktörlerinin fiili anlamda eşit olmasalar da denk oldukları, aralarında bir hiyerarşi bulunmadığı kabulüne dayanıyor.

Ortaklaşa'da adil kültürel işbirliğinin sağlanmasında asgari üç ilkesel hedefin önemine dikkat çekiliyor: erişim, kapsayıcılık, katılım. Burada “erişim”, kent sakinlerinin “kültür hakkı”nın⁶ yanı sıra “kültürel

ADİL KÜLTÜREL İŞBİRLİĞİ İÇİN İLKELER:

1. Fırsat eşitliği
2. Koşul eşitliği

ADİL KÜLTÜREL İŞBİRLİĞİ İÇİN MEKANİZMALAR:

1. Erişim
2. Kapsayıcılık
3. Katılım

haklar”⁷ erişimini de güvence altına almak çerçevesinde değerlendiriliyor.

Adil kültürel işbirliğinin sağlanmasında ikinci ilkesel hedef olan “kapsayıcılık”, “ırk, cinsiyet, engellilik, sosyoekonomik durum veya diğer özelliklerine bakılmaksızın tüm bireyler için adalet, eşitlik ve erişilebilirliği” sağlamaya yönelik ilke ve düzenlemeleri,⁹ farklı kültürel ifade biçimlerinin temsilini ve içerilmesini ifade eder.

5 “Adil işbirliği” kavramı, ilk kez Annika Hampel tarafından “Fair Cooperation. Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik” (Adil İşbirliği: Dış Kültür Politikasında Ortaklık Temelli İşbirliği) başlıklı doktora tezinde, dış kültür politikasındaki işbirliği süreçlerinde ortaya çıkan asimetrik ilişkilere işaret etmek için kullanılmıştır. Kavram daha sonra başka alanlara da uygulanarak uluslararası yaygınlık kazanmıştır. https://www.academia.edu/40828447/Fair_Cooperation_Definition. Kitaplaşmış hali: Annika Hampel, *Fair Cooperation: A New Paradigm for Cultural Diplomacy and Arts Management* (Brüksel: Peter Lang Verlag, 2017).

6 Kültürün temel insan haklarından biri olarak kabul edilmesi II. Dünya Savaşı sonrasında gerçekleşmiş, 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nin 27. maddesinde ilk kez kültür hakkı, “kültürel yaşama özgürce katılma ve sanattan yararlanma” ifadesiyle yer almıştır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Füsun Üstel, *Kültür Politikasına Giriş: Kavramlar, Modeller, Tartışmalar* (İstanbul: İletişim Yayınları, 2021), s. 69–74.

7 1980’lerden sonra, özellikle kimlik temelli hak mücadelelerinin etkisiyle “kültür hakkı”ndan “kültürel haklar”ın tanınmasına geçiş süreci başlamıştır. Kültürel haklar, kültür hakkının ima ettiği kültüre erişim vurgusundan etnik, dinsel, yerel vb. toplulukların üyesi olan bireylerin kültürel üretim, tüketim ve dağıtım kaynak ve araçlarına erişiminin güvence altına alınmasına, kültürel ifadelerinin tanınmasına ve karar alma ve yaratım süreçlerine katılmasına kayışın ifadesidir. Monica Gattinger, “Democratization of Culture, Cultural Democracy and Governance”, <https://www.semanticscholar.org/paper/Democratization-of-Culture-%2C-Cultural-Democracy-and-Gattinger/6d446013f265c122576061540749842446b27e74>, s. 3.

8 Agy.

9 “Inclusive Policy – Definition and Explanation”, <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/inclusive-policy-definition-and-explanation/>

ERİŞİM

Kültür hakkına erişim:
Kültüre erişimin evrenselleştirilmesi; yüksek kültürle kitleler arasındaki mesafeyi kısaltmak; kültürün demokratikleşmesini sağlamak.

Kültürel haklara erişim:
Kültüre erişim vurgusundan etnik, dinsel, yerel vb. toplulukların üyesi olan kültürel üretim, tüketim ve dağıtım kaynak ve araçlarına erişiminin güvence altına alınmasını, kültürel ifadelerinin tanınmasını ve karar alma ve yaratım süreçlerine katılmasını sağlamak.⁸

Projede kültürel kapsayıcılık, hem kent sakinlerinin ayrımcılığa uğramaksızın kültür hakkı ve kültürel haklara erişiminin sağlanması hem de farklı kültür-sanat disiplinlerinin görünürlüğünün artırılması, eşit düzeyde saygınlık ve toplumsal tanınmadan yararlanmalarının temin edilmesi ve kentte kültürel adaletin tesisi için temel bir değer ve mekanizma olarak kabul edilmiştir.

Kapsayıcı yerel kültür politikalarının hayata geçirilmesi, hiç kuşkusuz kararlı bir politik iradenin yanı sıra, politik iradenin somutlaşacağı koşulların sağlanmasına da bağlıdır. Bu çerçevede yerel yönetimlerin öncelikle:

1. Hak temelli bir kapsayıcılık perspektifine sahip olması; toplumdaki çeşitli kesimlerin hangi gerekçelere dayalı olarak kapsanmadığını objektif bir biçimde değerlendirmesi;
2. Farklı kimliklerin ve hayat tarzlarının varlığını ve ihtiyaçlarını dikkate alarak kaynakları ve fırsatları başta dezavantajlı bireyler olmak üzere toplumun en geniş kesimlerinin erişimine açması;
3. Kapsayıcılığı sağlamaya yönelik mekanizmaların, ortaya çıkmakta olan ya da çıkması muhtemel yeni eşitsizlik biçimleri de öngörülerek gerektiğinde radikal değişikliklere de imkân sağlayacak bir biçimde, esnek bir çerçevede ele alması önem taşır.

KAPSAYICILIK

Kimlerin, nasıl ve hangi gerekçelerle kapsanmadığının sorgulanması

İmkânların ve kaynakların toplumun çeperlerine itilmiş kesimlere paylaştırılması

Toplumun tüm kesimlerinin kültür hakkı ve kültürel haklara erişim ve katılımının sağlanması

Adil kültürel işbirliğinin hayata geçirilmesinde üçüncü asgari ilkesel hedef “katılım”dır. Katılım, kent sakinlerinin karşılaşma, birlikte düşünme, öğrenme, deneyim oluşturma pratiklerini ve işbirliği süreçlerini teşvik ederek kültürel sermaye ve okuryazarlıklarının gelişmesine katkıda bulunur. Kentteki farklı duyarlılık ve bakış açılarının somutluk kazanmasını; düşünce, ifade ve örgütlenme özgürlüklerinin hayata geçirilmesini; kentlilik bilinci çerçevesinde ortak yarara dayalı bir aidiyet duygusu ve birlikte yaşama kültürünün inşa edilmesini mümkün kılar. Bu çerçevede katılım, yurttaşı pasif bir “kullanıcı” ya da “izleyici” olmaktan çıkarak, politikaların tasarlanması, hayata geçirilmesi ve denetlenmesinde aktif sorumluluk yüklenecek öznelerle dönüştürür.

Katılımcılığın çok boyutlu ve karmaşık niteliği, katılımcılığı retorik bir söylemden öteye taşımayı esas alan politika ve projeleri bir dizi güçlüklerle karşı karşıya bırakır. Zira, katılımcılık öncelikle dinamik bir süreçtir. Söz konusu politika ve projelerde yer alan aktörlerin, politikanın tasarlanması, sürdürülmesi ve denetlenmesi aşamalarının

bütününde aktif bir biçimde yer almaları ve karar alma süreçlerini etkilemek üzere tutum takınmaları, kimi zaman katılımcı süreçleri ve sonuçlarını öngörülemez kılar. Farklı bakış açılarına ve önceliklere sahip aktörlerin müdahil olduğu katılımcı süreçlerde, sürecin ne yönde evrileceğini öngörmek mümkün olmayabilir. Dolayısıyla katılımcılığı esas alan politika ve projeler esnekliği, öngörülemezlik karşısında risk almayı, yeni koşullara uyumu ve katılımı etkili ve sürdürülebilir kılmak için yaratıcılığı gerektirir.¹⁰

KATILIMCILIK

Aktif yurttaşlığı destekler.

Politikanın yurttaşlar nezdinde meşruiyet kazanmasına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunur.

¹⁰ Introduction, *Kulturelle Teilhabe: Ein Handbuch / Participation culturelle: Un manuel / Partecipazione culturale: Un manuale*, herausgegeben vom Nationalen Kulturdialog / publié par le Dialogue culturel national / pubblicato dal Dialogo culturale nazionale (Zürich: Seismo Verlag, 2019), s. 21, 38.

Belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasındaki adil işbirliği süreçlerinde, erişim, kapsayıcılık ve katılım hiç kuşkusuz asgari koşullardır. Bununla birlikte *Ortaklaşa*'da, söz konusu kavramların genellikle birer klişe düzeyinde kullanılmasının yanı sıra söylemle eylemin örtüşmemesi ve farklı aktörler tarafından (başta neoliberalizmin daha “insani” bir kisveyle sürdürülebilmesi olmak üzere) farklı amaçlara yönelik olarak kullanılmasının yol açtığı anlam kaymaları da dikkate alındı.

Bu çerçevede *Ortaklaşa*'da yüzyıllara dayalı hak mücadelelerinin ürünü olan ancak zaman içinde içleri boşalarak klişeleşmiş bu kavramların önemi dikkate alınarak, temsil ettikleri demokratik ve etik değerlerin yeniden sahiplenilmesine yönelik bir yaklaşım benimsendi.

ÜÇ TEMEL SORUN:

Kavramların genellikle gelişigüzel ya da birer klişe olarak kullanılması

Söylemle eylemin, iddiayla gerçekliğin örtüşmemesi

Kavramların farklı aktörler tarafından, farklı amaç ve niyetlere yönelik olarak kullanılmasının yol açtığı karmaşa

1 2 ADİL KÜLTÜREL İŞBİRLİĞİ NEDEN ÖNEMLİ?

Adil işbirliği, gerek işbirliğinin planlanma ve hayata geçirilme sürecinde, gerek muhtemel sonuçlarıyla kültür-sanat alanının ötesine geçen, toplumsal dönüşüme katkı sağlayan demokratik bir ilke ve değer olarak kabul edilir.

Belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasındaki adil işbirliği eksikliğinin şu alanlarda temel bir engel oluşturduğu görülüyor:

Kent sakinlerinin bütün çeşitlilikleri içinde kültürel tanınmadan yararlanması;

Kent sakinleri arasında sosyal kaynaşma sağlanması;

Kent ve kentli haklarının çoğulculuk temelinde güvence altına alınması;

Kentlilik ve aktif yurttaşlık bilincinin gelişmesi ve yerelde kültürel adaletin tesis edilmesi;

Karar alma süreçlerine aktif katılım başta olmak üzere, yerel demokrasinin bütün boyutlarıyla hayata geçirilmesi;

Çoğulcu bir ortak yaşamın kurulması;

Etkili ve sürdürülebilir
bir işbirliği kültürünün
gelişmesi.

Tabii ki bu sonuçlar, farklı yerelliklerde farklı biçimlerde tezahür edebilir. Bu çerçevede belediyelerle STK'lar arasındaki işbirliği eksikliği değerlendirilirken, mevcut politik ve ekonomik konjonktürün yanı sıra yerelin özelliklerinin, ihtiyaç, öncelik ve beklentilerinin dikkate alınması da önem taşır. Bu bağlamda *Ortaklaşa*'da belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasındaki adil işbirliği eksikliğinin sonuçları, bir önem ve öncelikler hiyerarşisine tabi tutulmaksızın, özgül yer, zaman ve konjonktürlerde yarattıkları değişken etkiler açısından değerlendirilmesi gereken bir mesele olarak ele alındı.

KÜLTÜREL ADALET

Farklı birey ve toplulukların, kültür ve sanat sektörlerinin görünürlüğünün artırılması ve eşit saygınlıktan yararlanmalarının sağlanması

Kültürel ifadelerin çeşitliliğinin hayata geçirilmesi

Toplumsal cinsiyet ve yaş temelli, sosyal, bedensel, coğrafi vb. engellerin ortadan kaldırılması

1 3 ORTAKLAŞA'YI BELİRLEYEN SOSYO-POLİTİK, EKONOMİK VE KÜLTÜREL BAĞLAM

Ortaklaşa projesi, küresel ve ulusal düzeyde önemli sorunların yaşandığı bir konjonktürde başladı. Küresel Covid-19 pandemisinin yarattığı toplumsal ve ekonomik tahribatın kültür-sanat alanı üzerindeki etkilerinin devam ettiği¹¹ bu süreçte, büyük bir insan kaybıyla sonuçlanan ve geniş bir coğrafyayı etkileyen 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş Depremleri, kültürel varlıkların tahribatı ve yıkımının yanı sıra, bölgedeki kültür-sanat kurumlarının fiziksel mekânlarını kaybetmesine, üretim ve faaliyetlerinin aksamasına, kimi zaman da durmasına yol açtı.¹²

Kültür-sanat alanındaysa bu döneme hükümetin “yerli ve milli kültür” anlayışı ekseninde kültürel hegemonya oluşturma stratejisiyle girildi.¹³ 2023'teki Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekiliği Genel Seçimleri ve üzerinden bir yıl dahi geçmeden 2024'te yapılan yerel seçimler, siyasetin kültür-sanat da dahil olmak üzere toplum hayatının her alanına had safhada nüfuz etmesine ve toplumsal kutuplaşmaya neden oldu.

Bu dönem, kültür-sanat alanında ifade özgürlüğüne yönelik hak ihlallerinin, baskı ve sansür mekanizmalarının genelleştiği; valilik ve kaymakamlıklar tarafından çeşitli etkinliklerin kamu düzeninin bozulması ihtimali ya da can güvenliği gerekçeleriyle iptal edilmeye başladığı bir dönem oldu.¹⁴ Bu ortamda belediyeler, kültür-sanat STK'ları, kültür-sanat profesyonelleri ve sanatçılar siyasi müdahalelere açık ve güvenlikleştirilmiş bir alanda çalışmak zorunda kaldı. Sanatsal ifade özgürlüğü, Anayasa'daki ilgili hükümlere (27. ve 64. Maddeler)¹⁵ ve Türkiye'nin taraf olduğu (Birleşmiş Milletler Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşmesi ve UNESCO Kültürel İfadelerin Çeşitliliğinin Korunması ve Geliştirilmesi Sözleşmesi başta olmak üzere) uluslararası sözleşmelere rağmen büyük ölçüde ihlal edildi.

Ortaklaşa projesinin ikinci yılında gerçekleştirilen 31 Mart 2024 Mahalli İdareler Seçimleri'nde Cumhuriyet Halk Partisi (CHP), uzun yıllardan sonra ilk kez birinci parti olarak yerelde iktidar konumuna geçerken; büyükşehir, il ve ilçe belediyelerinde de büyük bir değişim yaşandı.

Seçim sonrası ortaya çıkan yeni konjonktürde, belediyeler ve kültür-sanat STK'ları arasındaki zaten kırılgan olan işbirliği süreçlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen şu sorunlar baş gösterdi:

Yeni belediyelerin deneyim eksikliği nedeniyle hizmette ve işbirliği süreçlerinde yaşanan aksaklıklar;

El değiştiren belediyelerin bir önceki belediyenin kapanması zor olan borçlarını devralması;

Mayıs 2024'teki Tasarruf Tedbirleri Genelgesi'nin belediyeler açısından getirdiği mali zorluklar;

DEM Parti'nin ve CHP'nin kazandığı bazı belediyelerde belediye başkanlarının İçişleri Bakanlığı tarafından görevden alınmaları ve yerlerine kayyum atanması;

Belediye başkanları ve çalışanlarının yolsuzluk ve terör soruşturmaları kapsamında tutuklanmaları sonucu yaşanan siyasi istikrarsızlık.

11 Özlem Ece, "Pandemi Sırasında ve Sonrasında Kültür-Sanat", *Dergi Akademi*, C. 5, No. 10, Temmuz 2020, s. 883, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1262504>

12 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. İKSV, *Türkiye'de Yerel Kültür Ekosistemi*, 2024, s. 114-118.

13 Bu konuda bkz. Erdem Çolak, "'Homegrown and national culture': The Cultural Policies of Erdogan's 'New Turkey'", *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 31, 2025.

14 Bu konuda bkz. Pelin Başaran & Asena Günel, "Kültür sanat alanı daralırken," *Birikim*, no. 347, Mart 2018, s. 80; Alara Sert & Nur Tüysüz, "Sanatta Sansür Mekanizması Nasıl İşliyor: OHAL ve Sonrası," *Reflektif Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, 2023; "Türkiye'de Sanatsal İfade Özgürlüğü 6 Aylık Raporu: Sanat alanına baskı geçen yıla göre artış gösterdi", <https://www.evrensel.net/haber/522763/turkiyede-sanatsal-ifade-ozgurlugu-6-aylik-raporu-sanat-alanina-baski-gecen-yila-gore-artist-gosterdi>. Friedrich Naumann Vakfı İstanbul Ofisi tarafından desteklenen Sanat Özgürlüğünü İzleme Platformu'nun (SÖZ) raporunda belirtildiğine göre, "2024'ün ilk 6 ayında toplam 126 sanatsal ifade özgürlüğü ihlali raporlandı. Bunların 22'si hedef gösterme/saldırı, 21'i sansür/otosansür ve yasak, 21'i etkinlik iptali, 21'i ekonomik/siyasi baskı, 21'i hukuksal engel, 13'ü toplumsal cinsiyete dayalı ihlal ve 2'si vize engeliydi."

15 "Madde 27 – Herkes, bilim ve sanatı serbestçe öğrenme ve öğretme, açıklama, yayma ve bu alanlarda her türlü araştırma hakkına sahiptir. Madde 64 – Devlet, sanat faaliyetlerini ve sanatçıyı korur. Sanat eserlerinin ve sanatçının korunması, değerlendirilmesi, desteklenmesi ve sanat sevgisinin yayılması için gereken tedbirleri alır." *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*, 1982; *Resmî Gazete*, 9 Kasım 1982, Sayı 17863 (Mükerrer), madde 27 & 64.

2 Döngüyü Kırmak, Güveni İnşa Etmek

Türkiye’de devletin STK’larla olan ilişkilerinin, farklı iktidar dönemlerinde görece değişiklikler gösterse de yapısal ve konjonktürel nedenlere bağlı olarak genellikle sorunlu bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Merkeziyetçi yönetim yapısının yanı sıra, demokrasinin sık sık kesintiye uğraması ve temel hak ve özgürlüklerin askıya alınması, devletin STK’larla olan ilişkilerinin niteliğini ve sınırlarını şekillendiriyor.

Yapısal sorunların yanı sıra özellikle siyasi konjonktürdeki değişimlerle bağlantılı olarak öne çıkan sorunlar da söz konusu. Bu anlamda gerek merkezi gerek yerel yönetimlerin STK’lara yönelik güvensizliği ve STK’larla ilişkilerini büyük ölçüde siyasi yakınlıklar temelinde düzenlemeleri sivil toplumun gelişmesinin önünde önemli bir engel oluşturuyor. Öte yandan son yıllarda kültür-sanat alanında çalışan ve büyük bir bölümü kültürel ifadelerin çeşitliliğinin korunması ve geliştirilmesine yönelik savunuculuk yapan çok sayıda STK’nın kapatılmasıyla beraber hak temelli sivil toplum alanı daha da kırılganlaştı.¹⁶ Düşünce, ifade ve örgütlenme özgürlüğü karşısındaki, mevcut yasal mevzuattan kaynaklanan engellerin yanı sıra belediyelerle STK’lar arasındaki ilişkilerin gelişmesine ve kurumsallaşmasına katkı sağlayacak yasal bir çerçevenin bulunmaması da işbirliği süreçleri açısından olumsuz sonuçlar yaratıyor. Bu durum, yerel seçilmişlerden belediyelerdeki kültür-sanat çalışanlarına, kültür-sanat profesyonellerine, bağımsız sanatçılara ve kent sakinlerine kadar çok farklı aktörleri, dolayısıyla kültür-sanat ekosisteminin bütününe etkiliyor.

2 1 STK’LAR: BELEDİYENİN YAN KURULUŞU HALİNE GELME–BAĞIMSIZLIĞINI KORUMA İKİLEMİ

Farklı kentlerdeki kültür-sanat STK’larının işbirliği kapasiteleri ve deneyimleri birbirinden önemli farklılıklar gösteriyor. Söz konusu farklılıklar, *Ortaklaşa* çerçevesinde gerçekleştirilen

saha çalışmalarının da ortaya koyduğu gibi, kentin yalnızca ölçeği, sosyo-ekonomik yapısı vb. ya da STK'ların nitelikleriyle açıklanamayacak kadar karmaşık nedenlerden kaynaklanıyor. Belediye ve STK'ların kültür-sanat alanındaki öncelikleri ve dayandıkları değerler, yerelin ve belediyenin politik kimliğine göre değişiyor.

Kültür-sanat STK'larının belediyelerle ilişkileri genellikle seyrek ve düzensiz.¹⁷ Bununla birlikte bazı bölgelerde/ kentlerde STK'lar hem sayıca fazla, hem de kapasiteleri, kültürel ve sosyal sermayeleri ve kaynak yaratma becerileri daha yüksek.¹⁸ Bazı kentlerdeyse, zaman içinde oluşmuş dayanışma kültürü ve STK'larla kent sakinleri ve aktivistler arasında güçlü ortaklıkların gelişmiş olması belediyeleri hem işbirliğine zorluyor hem de işbirliğinin demokratik niteliğini pekiştiriyor.

İşbirliği süreçlerinde belediyelerin kültür-sanat alanına yönelik yaklaşımları ve öncelikleri de etkili oluyor. Belediyelerin, STK'ların ifadesiyle "kültür girişimcisi" haline geldikleri ve içerik ürettikleri durumlarda STK'ların işbirliğine yönelmeleri güçleşiyor. Belediyelerin işbirliği süreçlerinde işbirliği modelini ve yöntemlerini belirleme ve kontrol etme eğilimleri STK'ların bağımsız bir biçimde inisiyatif almalarını engelliyor.¹⁹

16 İnsan Hakları Derneği (İHD), "Yüzlerce Derneğin Kapatılması Hakkında," 22 Kasım 2016. <https://www.ihd.org.tr/yuzlerce-dernegin-kapatilmasi-hakinda/>

17 "Kentiniz yerel yönetimleriyle kültür-sanat faaliyetleri ile ilgili ne sıklıkta iletişime geçiyorsunuz?" Hiç: %24; Nadiren: %17; Ara sıra: %21; Genellikle: %18; Oldukça sık: %18; FY/CY: %2. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/stk.html#18>

18 "STK-Belediye işbirliğinde aşağıdaki unsurlar ne derece belirleyici oluyor?" Kişisel bağlantılar: %8; STK'nın faaliyet alanı: %16; STK'nın uzmanlığı: %18; Hedef kitleye erişim gücü: %14; Siyasi bağlantılar: %15. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/stk.html#26>

19 STK'ların işbirliği süreçleriyle ilgili başlıca eleştirileri, belediyelerin işbirliğine yeteri kadar ilgi göstermemeleri; İşbirliğini kendi amaçları doğrultusunda araçsallaştırmaları; Vaatlerini yerine getirmemeleri ve içeriğe ve yönetime müdahale etmeleri: "İşbirliği sırasında aşağıdaki durumlarla ne sıklıkta karşılaştınız?" Vaatlerin yerine getirilmemesi: %32; Belediyenin işbirliğine yeteri kadar ilgi göstermemesi: %25; Etkinliğin belediyenin kendi amaçları için araçsallaştırılması: %24; İçeriğe müdahale edilmek istenmesi: %16; Duyurulmaması: %16. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/stk.html#24>

Ortaklaşa kapsamında yapılan anket çalışmasının da ortaya koyduğu gibi, STK'ların önemli bir bölümü kentin kültür-sanat etkinliklerine ilişkin kararlarda etkili olmadıklarını düşünüyor.²⁰ Bu çerçevede belediyelerden öncelikli beklentileri kültür politikalarının belirlenmesinde söz hakkına sahip olmak.²¹ Karar alma süreçlerine daha geniş ve etkili katılımlarını sağlayacak ortak platformlara ve projelere zemin açılması, STK'ların ifade ettikleri başlıca talepler arasında yer alıyor.²²

Belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasında adil işbirliği eksikliğinin, STK'ların kapasitesi, etkililiği ve sürdürülebilirliği başta olmak üzere çok yönlü sonuçları bulunuyor. Belediyelerin önemli bir kısmının bir kültür politikası ya da yönetişimi vizyonunun olmaması ve kültür-sanat alanını anlık ve geçici müdahalelerle düzenleme yoluna gitmeleri, STK'ların işbirliğine yönelik projeler geliştirmelerini zorlaştırıyor.

"Yerel kültür"e atfedilen anlam ve değerler STK'lar bazında farklılıklar gösteriyor. Kültür ve doğa varlıklarının, somut ve somut olmayan kültürel mirasın korunması gerektiği üzerinde genel bir mutabakat olmakla birlikte, hak temelli kültür-sanat STK'larının önemli bir kısmı yerel kültürün korunmasına bir kültürel adalet meselesi olarak da yaklaşıyor. Özellikle bazı bölgeler/kentler söz konusu olduğunda kültür-sanat STK'lar için neredeyse varoluşsal bir kimlik meselesi ve önemli bir mücadele hattı haline geliyor.

Kayyum uygulaması, belediye-STK işbirliğinin yanı sıra STK'lar arasındaki diyalog ve işbirliğinin de azalmasına yol açıyor.²³ Kültür-sanat STK'ları, kayyum uygulamasının antidemokratik niteliği üzerinde uzlaşmakla birlikte kayyum sonrası dönemde izlenmesi gereken yaklaşım konusunda farklı görüşlere sahipler. Doğu ve Güneydoğu'da kayyum uygulamasının kültürel yıkıma yol açacağı yönündeki genel kanaate rağmen, bazı STK'lar alternatif yöntemlerle "belediyesiz devam etmek", "kaderlerini belediyeye bağlamamak" doğrultusunda özgün stratejiler geliştirmiş bulunuyorlar. Buna karşılık aynı bölgelerdeki bazı kentlerde, kayyum atanması durumunda "yerelde çalışmama" yaklaşımı öne çıkıyor. Bu yaklaşım farklılığı yalnızca tepkisel bir tutum olmayıp, yerelin tarihsel ve coğrafi özellikleri kadar STK'ların kapasiteleri ve deneyim birikimleriyle de ilgili karmaşık nedenlere dayanıyor.

Kültür-sanat alanında çalışan bazı STK'ların mevzuat, proje yazımı, savunuculuk gibi konularda yeterince donanımlı olmamaları, belediyelerle işbirliği süreçlerini ve sürdürülebilirliği etkiliyor. Profesyonel kadrolarının sınırlılığı, büyük oranda gönüllülük temelinde çalışıyor olmaları ve karmaşık prosedürler konusundaki donanımsızlıkları işbirliği kapasitelerini sınırlıyor. Özellikle hak temelli STK'ların örgütlenme ve yönetim yapılarının esnek ve kolektif bir nitelik taşıması, belediyelerin bürokratik yapısına ve resmi prosedürlere uyum sağlamalarını zorlaştırıyor. STK'ların büyük bölümünün bağımsız ve sürdürülebilir finansman kaynaklarına sahip olmamaları belediyelerle kurulan işbirliklerinde asimetrik bir güç ilişkisine neden olabiliyor. Dolayısıyla STK'lar belediyelerin yan kuruluşları haline gelme ve bağımsızlıklarını kaybetme kaygısıyla işbirliklerine mesafeli yaklaşabiliyorlar.

2 2 BELEDİYELER: “TERCİH ETMEME” – PROAKTİF DAVRANMA İKİLEMİ

Türkiye'nin merkeziyetçi idari yapısı, yerel yönetimlerin siyasi konjonktürdeki değişikliklerden fazlasıyla etkilenmesine yol açıyor. Bu durumdan en çok etkilenen de genellikle kültür-sanat alanı. Bu çerçevede siyasi konjonktürdeki değişiklikler, zaten sınırlı ve kırılgan olan belediye-kültür-sanat STK'sı işbirliklerini de sekteye uğrattıyor.

20 “Kentinizde yürütülen kültür-sanat etkinliklerine dair alınan kararlarda etkili olduğunuzu düşünüyor musunuz?” %66 Hayır, etkili değiliz. Etkili olmama konusunda öne çıkan yanıtlar: Bilgi ve iletişim eksikliği; Aktif etkinlik yapamama; Amaç farklılığı; İletişim sorunları; Belediye işbirlikleriyle ilgili sorunlar; Karar alma süreçlerinde katılım eksikliği; Belediye başkanının tavırları; Siyasi ayrımlıklar. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/stk.html#32>

21 “Yerel yönetimlerden en öncelikli beklentileriniz nelerdir?” Yerel kültür politikalarının belirlenmesinde söz hakkı: %53; Mekan tahsis: %46; Mali yardım: %39; Görünürlük desteği: %37; Benzer kuruluşlar arasında koordinasyon rolü: %24; Uluslararası ilişkilerde destek: %22; Altyapı desteği: %21; Araç tahsis: %11; Uzmanlık desteği: %7; Diğer: %6. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/stk.html#25>

22 “STK'ların, kolektiflerin ve inisiyatiflerin yerel yönetimlerin karar alma süreçlerine daha geniş katılımını sağlayacak faktörlerin önem derecelerini değerlendirebilir misiniz?” Ortak platformlar kurulması: %91; Ortak projeler yapılması: %91; Belediyenin ilgili birimler kurması: %88; Danışma kurullarının oluşturulması: %87. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/stk.html#33>

23 Ulaş Bayraktar, *Demokratik Kentsel Yönetişimde Güçlenen Sivil Toplum ve Etkin İş Birlikleri*, TESEV, 17 Ocak 2020, s. 20. https://www.tesev.org.tr/wp-content/uploads/rapor_demokratik_kentsel_yonetisimde_guclenen_sivil_toplum_ve_etkin_is_birlikleri.pdf

Kültür-sanatın, kent hizmet alanı içinde öncelikli şekilde yer almamasının yanı sıra, bazı belediyelerin bir kültürel yönetim vizyonuna, hatta kimi zaman bir eylem planına dahi sahip olmamaları işbirliği projeleri geliştirmelerine mani oluyor.

İşbirliğini azaltan nedenler arasında, belediyelerin yalnızca bir bölümünde bir kültür-sanat müdürlüğü/birimine sahip olması da²⁴ bulunuyor. STK'ların ifade ettiğine göre, işbirlikleri ağırlıklı olarak belediyenin kültür-sanat birimi, daha az oranda da başkanlık makamı ya da kent konseyi aracılığıyla yürütülüyor.²⁵

Belediyelerdeki kültür-sanat birimi çalışanlarının kimi zaman daha önceki görev pozisyonlarının alanla ilgili olmaması nedeniyle yeterli donanımdan yoksun olmalarının yanı sıra meslek içi eğitimlerinin ihmal edilmesi de işbirliği süreçlerinin verimli ve sürdürülebilir olmasını engelliyor.

Belediyelerde görevden alma ve yeni atamalarla yaşanan değişimler, kültür-sanat alanında uzman kadrolar oluşmasını, bilgi ve deneyim aktarımını ve bu çerçevede kurumsallaşmayı engellediği gibi işbirliklerinin etkililiği ve sürdürülebilirliği açısından da sorun oluşturuyor.

Belediyelerin, kültür-sanat alanında araştırma bazlı çalışmalara yeterince önem vermemeleri de veriye dayalı bilgi konusunda ciddi bir eksiklik yaratırken işbirliklerinin etkililiğini ve sürdürülebilirliğini azaltıyor.

Büyükşehirler dışındaki belediyelerin bütçelerinin ana kaynağını nüfus kriterine göre dağıtılan ödeneklerin oluşturması belediyeler arasındaki eşitsizlikleri artıran bir faktör. Belediyelerin kültür-sanata ayırdıkları kaynakların yeterli olmamasının yanı sıra, kaynak yönetimi konusunda da eksiklikleri bulunuyor. *Ortaklaşa* kapsamında belediye temsilcileriyle gerçekleştirilen anketin de ortaya koyduğu gibi, bazı belediyelerin kültür-sanat hizmetlerine ayrılmış özel bütçeleri yokken bazıları sadece kısıtlı bir bütçe ayırmış durumda.²⁶ Bütçenin hazırlanma sürecinde katılımcı pratiklere sınırlı bir biçimde yer verildiği görülüyor.²⁷ 2024'teki Tasarruf Tedbirleri Genelgesi çerçevesinde yapılan kesintiler de kültür-sanat alanının daha da kırılgan hale gelmesine ve işbirliklerinin azalmasına neden olmuş.

Belediyelerin kültür-sanat hizmetlerini yürütürken erişim, kapsayıcılık, katılım gibi demokratik değerleri öne çıkaran söylemler benimsemelerine rağmen, uygulamada toplumun çeşitli kesimlerini dışarıda bırakmaları işbirliği süreçleri ve bu süreçlerin niteliği üzerinde etkili oluyor.

Belediyelerin kültür-sanat alanındaki hizmetleri, genellikle etkinlik odaklı²⁴ düzenleniyor. Etkinliklerin tasarlanmasında ve yürütülmesinde popülist kaygılar öne çıkıyor, katılımcı süreçlere yeterince başvurulmuyor.

Belediyelerin kültür-sanat hizmetlerinde yataylık ilkesini ve bu çerçevede diğer kamu politikalarıyla olan ilişkiseliliğini bütüncül bir perspektifle ele almamaları, işbirliği süreçlerinin kültür-sanat dışındaki alanlarda da yaratabileceği dönüştürücülük potansiyelini kısıtlıyor.

Belediyelerin kültür-sanat alanındaki işbirlikleri genellikle belirli disiplinler ve hedef kitleler üzerinde yoğunlaşıyor. Belediyeler, genellikle STK'larla işbirliği yapmayı tercih etmiyor ya da onların girişimde bulunmasını bekliyor,²⁵ işbirliği geliştirmek konusunda proaktif davranmıyorlar.

24 “Belediyelerin ancak %52’sinin müstakil bir kültür sanat müdürlüğü/birimi var.” <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/belediye.html#5>

25 “Bu işbirliğini belediyenin hangi birimi ile yürüttünüz?” Belediyenin kültür birimi: %76; Başkanlık makamı (başkan, özel kalem): %33; Belediyeye bağlı bir kültür-sanat birimi: %24; Kent Konseyi: %20; Başkan yardımcıları: %18; Başkan danışmanları: %16; Belediyenin kültür harici bir birimi: %9; Belediye şirketi: %9; Meclis üyeleri: %2; Diğer: %8. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/stk.html#23>. Buna karşın belediye temsilcileri, etkinliklerin programlanmasına ve tasarlanmasına dair kararların verilmesinde %89 ile belediye başkanının etkili olduğunu düşünüyor. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/belediye.html#10>

26 “Belediyenizin genel bütçesi içinde kültür-sanat çalışmalarına geçen sene ayırdığı bütçe veya oran nedir?” sorusuna belediye temsilcilerinin %27’si “Hiç yok”, %5-9’u %17, %13’ü %1 cevabını vermiş. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/belediye.html#25>

27 “Bütçenin hazırlanma sürecinde katılımcı süreç işletildi mi?” sorusuna belediye temsilcilerinin %40’ı “İşletildi”, %54’ü “İşletilmedi” cevabını vermiş. FY/CY ise %6. “Bütçenin hazırlanma sürecinde kentte kültür-sanat alanında çalışan profesyoneller, STK, kolektif veya inisiyatifler ile ön görüşme yapıldı mı?” sorusuna “Yapılmadı” cevabını veren belediye temsilcilerinin oranı %68. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/belediye.html#26>

28 “İşbirliğinizin niteliği neydi?” Ortak etkinlik (planlama/organizasyon): %93; Mekân tahsis: %44. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/belediye.html#16>

29 “Belediye temsilcileriyle yapılan ankette işbirliği yapamayışınızın sebebi nedir?” sorusuna ilk iki cevap şunlar: Teklif gelmedi: %58, STK’larla işbirliği yapmayı tercih etmedik: %22. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/belediye.html#17>. Ayrıca STK’lardan beklentileri proje önerileri (%19) ve ortak etkinliklerde (%15) yoğunlaşıyor. “Politikaların belirlenmesine katkı” cevabını verenlerse %4 oranındaydı. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/belediye.html#18>. “Son 3 yıl içinde kentinizde işbirliği yaptığınız, kültür-sanat alanında çalışan yerel veya ulusal düzeyde STK, kolektif veya inisiyatif var mı?” sorusuna belediye temsilcilerinin %43’ü “Yok”, %35’i “Sadece yerel var” cevabını verdi. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/belediye.html#20>

3 **Ortaklaşa: Eylemler, Engeller, Çözümler**

Ortaklaşa projesi kapsamında hibe desteği alan projeler, işbirliklerini dört temel eylem alanında gerçekleştirdiler: mekân, etkinlik, topluluk ve politika oluşturma. Özgül hedefleri olan bu dört eylem alanı, birbirlerinden bağımsız olmadıkları, her birinin diğerlerini beslediği ve zincirleme etki ve dönüşüm sağladığı bir ekosistem perspektifiyle ele alındı.

3 1 **MEKÂN OLUŞTURMA**

Kent ve kentli hakları açısından temel bir önem taşıyan “mekân oluşturma” eylemleri, yerelin kültür-sanat alanındaki ihtiyaç ve beklentilerine katılım ve kapsayıcılık temelinde yanıt verecek ve kente aidiyet duygusunu pekiştirecek, doğa-insan merkezli kamusal kültür-sanat mekânlarının yaratılmasına yönelik olarak tasarlandı.

Ortaklaşa’nın mekân oluşturma çalışmalarında, mekânların tespiti, mimari tasarım, var olan mekânlara işlev kazandırılması, âtil mekânların çok amaçlı ve farklı hedef kitlelere (çocuklar, gençler vb.) yönelik olarak yeniden işlevlendirilmesi, mekânların kullanımına ilişkin yönetim planları geliştirilmesi gibi yöntemler kullanıldı. Bu yöntemlerin ciddi ölçüde insan kaynağı ve finansman gerektirmesi dolayısıyla, işbirliği sürecinde yereldeki ticaret ve sanayi odalarının, kültür-sanat aktörlerinin ve mimarların desteğine ihtiyaç duyuldu. Mimari tasarım ve işlevlendirme aşamalarında, kimi zaman belediyenin kültür işlerinden sorumlu biriminin dışındaki birimlerin ve kentte yaşayan kültür-sanat aktörlerinin katılımının da sağlanması işbirliğinin verimliliğini ve demokratik niteliğini yükseltti. Yeni yönetim ve finansman modelleri geliştirilerek sürdürülebilirliğe yönelik girişimlerde bulunuldu.

Mekân oluşturma sırasında en önemli güçlük, mülkiyetleri belediyeye ait mekânların kullanımında yaşandı. Belediyelerin kimi projelerde mekânın işlevi ve yönetimi konusundaki karar değişiklikleri işbirliğinde aksamalara yol açtı. Bu sorun, bazı durumlarda protokoller yapılması yoluyla çözüme kavuşturuldu.

Öte yandan, deprem bölgesinde imar süreci konusunda yaşanan belirsizlikler ve yetki karmaşası da mekân yapımı ve tahsisi gibi konularda güçlüklerle yol açtı.

İşbirliği süreçlerinde önemli güçlüklerle karşılaşılmasına ve özellikle küçük yerlerde başta kaynak kısıtlılığı ve yeni kaynak yaratılamaması olmak üzere çeşitli nedenlerle mekân eksikliği sorununun bütünüyle çözülememesine rağmen, kırsal bölgelerde kültüre erişimi artıracak, kültürel ifadelerin çeşitliliğini ve halkın sanat üretimini teşvik edecek mekânlar yaratıldı.

3 2 ETKİNLİK OLUŞTURMA

Belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasında en sık başvurulmuş işbirliği modeli olan ortak etkinlik düzenleme, *Ortaklaşa*'da da önemli bir eylem alanı oluşturdu. Belediyelerin kültür-sanat etkinlikleri düzenlemesi, *Ortaklaşa* çerçevesinde yürütülen saha çalışmalarının da ortaya koyduğu gibi, olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alınması gereken tartışmalı bir mesele. Belediyelerin sunduğu ücretsiz ya da düşük ücretli etkinlikler, alt gelir seviyesinden kent sakinleri için büyük bir olanak sağlamanın yanı sıra genç sanatçıların üretim süreçlerinin desteklenmesinde ve kamusal görünürlük kazanmalarında da etkili olabiliyor. Bununla birlikte STK'lar tarafından sıklıkla ifade edildiği gibi, belediyelerin içerik üreticisi haline gelmeleri, etkinliklere hâkim olma eğilimleri ve popülist yaklaşımları belirli sektör, disiplin ve özellikle bağımsız sanatçıların dışlanmasına yol açabiliyor; kültürel ifadelerin çeşitliliğinin korunmasını sınırlandırıyor.

Ortaklaşa'da belediyelerle STK'lar arasındaki etkinlik temelli işbirliği süreçlerinde başvurulmuş yöntemler, festival, bienal, sergi, söyleşi, çocuk ve gençlere yönelik sanat eğitimleri ve atölye çalışmaları, misafir sanatçı programları gibi her biri farklı işbirliği model, mekanizma ve iştirakçileri gerektiren geniş bir yelpazede ortaya çıktı. Etkinliklerin planlanması ve tasarımı sürecinde STK'larla büyükşehir ve ilçe belediyelerinin yanı sıra, etkinliğin türüne, kapsamına ve hedef kitlesine bağlı olarak kültür-sanat toplulukları, iş dünyası ve medyadan da katkı sağlandı.

Bu alandaki çalışmalarda kaynak sıkıntısı, yeni kaynak yaratma zorunluluğu, mekân eksikliği ve kimi zaman belediyelerle işbirliği süreçlerinde yaşanan yetki karmaşaları belli başlı organizasyonel sorunları oluşturdu. Çözüme yönelik girişimlerde belediyenin işbirliği iradesi kadar STK'nın kapasitesi ve yereldeki gücü de belirleyici oldu. Belediye çalışanlarının projeyi sahiplendiği durumlarda işbirliğinin verimlilik ve sürdürülebilirliğinin arttığı görüldü. Bu süreçte karşılaşılan kimi sorunlar, STK'larla belediyeler arasında arabuluculuk ve kolaylaştırma işlevi göreceк üçüncü tarafların müdahalesiyle çözüme kavuşturuldu.

Etkinlik temelli işbirliklerinin genel olarak belediyelerin halkla bütünleşmesini, STK'larınsa belediyeyle ilişkisinin güçlenmesini sağladığını söylemek mümkün. Etkinlik temelli işbirliği modelinin, diğer eylem alanlarına kıyasla görece daha az prosedür gerektirmesi ve hızlı sonuç almaya yönelik olması, STK'ların işbirliği konusunda deneyim edinmelerinde önemli bir aşama oluşturdu.

Etkinlikler bazı projelerde kültürel ifadelerin çeşitliliğinin korunmasına zemin sağlarken, bazen de farklı kültür-sanat topluluklarının yenilikçi ve deneysel sanat formlarına alan açtı. Bununla birlikte, kimi zaman etkinliklerin halk tarafından sahiplenilmemesi bu alanda izleyici geliştirme mekanizmalarının hayata geçirilmesinin önemini ortaya koydu.

3 3 TOPLULUK OLUŞTURMA

İşbirliği süreçlerinde belediyelerin, STK'ların, yereldeki kültür-sanat aktörlerinin ve yerel halkın ortak yarar ve amaçlar etrafında kurdukları ilişkiler ağı, topluluk oluşumunu teşvik etti. Birlikte düşünmek ve üretmek, STK'lar ve belediye çalışanlarını kültür politikaları ve yönetimi alanlarında güçlendirdi. Bazı projelerde il ve ilçeler arasında işbirliği ağları geliştirilmesi bir yandan deneyim aktarımını kolaylaştırırken, diğer yandan topluluk oluşumunu yerelin ötesine taşıdı; bütüncül bir ekosistem perspektifiyle bölgesel işbirliği hatlarının oluşmasına zemin hazırladı.

Öte yandan, topluluk oluşturma sürecinin kırılgan bir nitelik taşıması ve yereldeki güç ilişkilerinin etkisine açık olması, sürdürülebilirliğin güvence altına alınmasına yönelik çeşitli eylemler gerektirdi. Topluluk yönetiminde karşılaşılan sorunların yanı sıra, kimi durumlarda projenin sahibi olan STK'nın o kentte bulunmuyor olması da bir dışarıdan yönetme yaklaşımının öne çıkmasına ve sürecin kentteki aktörler tarafından sahiplenilmemesine yol açarak topluluk oluşumunda zaman zaman aksamalara neden oldu.

Topluluk oluşumu sürecinde belediyenin yerel STK'larla ilişkilerinin güçlü olması kadar STK'ların işbirliğini bütüncül bir sivil dönüşüm sağlama fırsatı olarak görmesi de olumlu sonuçlar doğurdu. Bu süreç, STK'ların belediyelerle kurumsal ilişkilerinin güçlenmesine, karar alma süreçlerine katılımın artmasına, STK'ların yereldeki meşruiyet ve kapasitelerinin gelişmesine ve kültürel ifadelerin çeşitliliğinin bir ölçüde de olsa korunmasına zemin oluşturdu.

3 4 POLİTİKA OLUŞTURMA

Ortaklaşa'da "politika", dar anlamda somut politika çıktıları üzerinden değil, mekân, etkinlik ve topluluk oluşturma eylemlerinin her aşamasında farklı aktörlerin özgül politik ajandalarıyla müdahil olduğu, müzakerelerin ve gerilimlerin şekillendirdiği, dinamik, ilişkisel ve açık uçlu bir süreç olarak ele alındı. Bununla birlikte bazı projeler, yerelde kültür politikaları ve yönetişimin geliştirilmesine yönelik somut politik çıktılar da ortaya koydu.

Somut politikalar geliştirilmesi süreçlerinde belediye ve STK'ların yanı sıra zaman zaman üniversitelerin de dahil olduğu saha araştırmaları, yereldeki STK'ların uzmanlığına başvurulması, ihtiyaç belirleme ve öz değerlendirmeye yönelik çalıştaylar, uluslararası deneyimlerin paylaşılması, pilot uygulamalar, ekosistem buluşmaları gibi mekanizmalarla yereldeki ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapıldı. Belediyelerin kültür-sanat yatırım ve

harcamalarının izlenmesi, kültürel planlama kriterleri geliştirilmesi, kültürel planlama ve mekânsal tasarım rehberleri hazırlanması, belediyelerde kültür-sanat danışma kurullarının oluşturulması politika yapımı sürecinde başvurulacak belli başlı eylem alanları oldu. Bu çerçevede, sınırlı sayıda da olsa bazı belediyelerin, belediye meclisi kararıyla ileriye yönelik somut hedeflerinin yer aldığı kültür politikası belgeleri kabul etmesi önemli bir gelişmeydi. Politika metinlerinin stratejik plan hazırlıklarında kullanılması ve faaliyet raporlarına dahil edilmesiyle belediyelerin kültür-sanat alanını sahiplenmesi ve uygulamaya yönelik irade beyanında bulunması anlamında kayda değer örnekler oluşturdu.

4 **Ortaklaşa'dan Gelenler: Deneyim Birikimi, Uygulama Repertuarı**

Belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasında adil, etkili ve sürdürülebilir işbirlikleri geliştirmeye yönelik *Ortaklaşa* projesi, üç yıl sonunda yereldeki çok sayıda aktörün fikir ve eylemleriyle müdahil olduğu bir deneyim birikimi ve uygulamalar repertuarının ortaya çıkmasını sağladı. Hibe alan projelerin mekân, etkinlik, topluluk ve politika oluşturma eylemlerine ve bu çerçevede alanda karşılaşılan güçlüklerle ve geliştirilen çözümlere dayalı bu birikim ve repertuar, benzer işbirliği projeleri için geliştirilebilir bir çerçeve sunuyor.

Öncelikle *Ortaklaşa*'nın kapsamı, kaynağı, faaliyet alanları ve takvimi belli bir proje olmasının, hem belediyelerin hem de STK'ların işbirliğine yönelmesinde itici güç oluşturduğunu ve daha proaktif davranmalarına yol açtığını vurgulamak gerek. Projenin tasarlanması ve hayata geçirilmesinde, sonuçları gözeten, ancak süreci merkeze alan bütüncül bir yaklaşım benimsendi. Bu çerçevede Hibe Programı'nın yanı sıra, Öğrenme ve Diyalog Programları'yla farklı kentlerdeki kültür-sanat aktörlerinin bilgi ve donanımlarının güçlendirilmesi, işbirliği süreçlerinin izlenmesi, ihtiyaç duyulduğunda geri bildirim verilmesi ve taraflar arasında baş gösteren sorunlarda yereldeki aktörlerle birlikte kolaylaştırıcılık görevinin üstlenilmesi bu bütüncül yaklaşımın belli başlı aşamalarını oluşturdu.

Ortaklaşa'da da tüm işbirliği projelerinde olduğu gibi ekonomik ve siyasi konjonktürdeki istikrarsızlıklar, tarafların kurumsal kültürleri arasındaki farklılıklar, işbirliğine yönelik beklenti ve bakış açılarındaki uyumsuzluklar başta olmak üzere çeşitli nedenlere bağlı sorunlar yaşandı. Projede adil işbirliğinin, demokratik değerlere, kamusal yarara ve kolektif taahhüde dayalı özgül bir işbirliği biçimi olarak ele alınmasının getirdiği bazı güçlükler de ortaya çıktı. İşbirliği projelerinde erişim, katılımcılık ve kapsayıcılık ilkelerinin mümkün olduğunca gözetilmesine yönelik hassasiyete rağmen, yereldeki güç ilişkilerine, belediyelerin iradesine ve STK'ların kapasitesine bağlı çeşitli sorunlarla karşılaşılabilirdi. Bu süreçte sınırlı da olsa işbirliği aktörlerinin taahhütlerini yerine getirememesi, protokol iptalleri, iştirakçilerin projeden çekilmesi gibi işleyişle ilgili aksaklıklar da

yaşandı. Sorunların önemli bir bölümü, yerelin özgül dinamikleri dikkate alınarak esnek proje yönetimiyle çözüme kavuşturuldu. Çözümeyenlerse benzer işbirliği süreçlerinde yol gösterici olması açısından kurumsal hafızaya kaydedildi.

Projede belediyelerle STK'lar arasında adil işbirliğinin tüm boyutlarıyla hayata geçirilmesi, süreç içinde yaşanan kimi sorunlara rağmen her iki taraf için de bir fırsat alanı oluşturdu. İşbirliği, belediyelerin ve STK'ların birbirlerine bakış açılarının kısmen de olsa değişmesini sağladı. Belediyeleri kültür-sanat alanındaki işbirliklerinin dönüştürücü potansiyeli konusundaki farkındalıklarını artırmaya, katılımcı ve kapsayıcı pratiklere yönelmeye teşvik etti. STK'larıysa kapasitelerini artırma, etki alanlarını genişletme, yerelde kazandıkları deneyimlerden yola çıkarak belediyeler dışındaki kurum ve kuruluşlarla da işbirliklerine yönelme konusunda harekete geçirdi. STK'ların birbirlerinin işbirliği deneyim ve birikiminden yararlanması, kültür-sanat alanında sinerjiyi güçlendirdi. İşbirliklerinin kapsamını, aktörlerini ve coğrafi alanını genişletmeye yönelik bölgesel kültür hatları oluşturma girişimlerine ivme kazandırdı.

Adil işbirliğinde, paydaşlar arasında güven ve şeffaflık ortamının sağlanması, sürecin demokratik, etkili ve verimli bir biçimde hayata geçirilebilmesi açısından önem taşıyor. Alternatif perspektiflerin ve eleştirel bakış açılarının erişim, katılımcılık ve kapsayıcılığa dayalı bir anlayış temelinde dikkate alınması, paydaşlar arasındaki asimetrik güç ilişkilerinin bir ölçüde de olsa dengelenmesine ve sürecin sürdürülebilirliğine katkı sağlıyor.

Belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasındaki işbirliklerinin genel olarak yerel demokrasinin derinleşmesi açısından taşıdığı önem açık olmakla birlikte, süreli projelerin sürdürülebilir bir işbirliği kültürüne yol açması için alanın güçlendirilmesine yönelik düzenlemeler gerekiyor. Bu çerçevede *Ortaklaşa* sürecinde belediyeler ve STK'lar başta olmak üzere yereldeki kültür-sanat aktörlerinin dile getirdikleri talep ve beklentilerden hareketle aşağıda yer alan düzenlemelerin hayata geçirilmesinin, alandaki işbirliğinin potansiyelini artırma ve demokratik niteliğini pekiştirmeye yönelik orta ve uzun vadeli çözümler sunabileceği görüşündeyiz.

5 Ortaklaşa'dan Sonra: Öneriler

5 1 YENİ KURUMSALLAŞMALAR-VAR OLAN KURUMLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ

a. Belediye-STK İşbirliği Dairesi: Belediyelerin kültür hayatındaki rolü düzenleyici ve altyapı hazırlayıcı nitelikleriyle tanımlandığında, kentteki tüm kültürel aktörlerin sürece katılımını teşvik eden, uluslararası standartlarda ve ihtiyaçlar üzerinden şekillenen bir kültür yönetimi modelinin önü açılabilir. Bu amaçla, belediyeler bünyesinde STK'larla işbirliklerini koordine edecek bir dairenin oluşturulabilmesi için 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, bu dairenin STK'ların kapasite geliştirebilmelerine imkân sağlamak üzere mekân envanteri, bütçe, etkinlikler, mevzuat, proje yazımı, başvuru koşulları ve hukuki destek gibi bilgileri içeren şeffaf ve güvenilir bir açık veri sistemi kurması, yerelin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda özgül ve somut hedefler içeren bir İşbirliği Eylem Planı hazırlaması, alandaki işbirliği süreçlerini teşvik edebilir.

b. Kültür-Sanat İhtisas Komisyonları: Karar alma süreçlerinin alanda faal olan farklı uzmanların ve sivil toplumun katılımıyla şekillendirilmesi, ilgili aktörleri kapsayıcı bir yaklaşımla bir araya getiren politikaların izlenmesi büyük önem taşıyor. Bu doğrultuda, belediyeler bünyesinde oluşturulacak Kültür-Sanat İhtisas Komisyonları'nda kültür-sanat alanında çalışan STK'ların da yer almasını güvence altına almak üzere 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanabilir.

c. Kültür-Sanat Odaklı Yeni Mekânlar Yaratılması: Kamu mülklerinin özelleştirilmeden kamusal hizmet alanlarına dönüştürülmesi, yeterli sayıda ve kapasitede kültür-sanat mekânına sahip olmayan kentlerde ve kırsalda kültür ve sanatla gelişecek yeni toplumsal yaşam alanlarının ortaya çıkmasına imkân tanıyor. Bu doğrultuda belediyeler, işlevi ve kullanım ihtiyaçları gözetilmeden inşa edilen kültür merkezleri yerine, akustiği, yerleşimi, teknik donanımı ve sahnesiyle

nitelikli kültür-sanat etkinlikleri için tasarlanmış yeni mekânlar yaratabilir. Mevcut mekânlar da kültür-sanat amaçlı kullanıma dönüştürülürken, kentin ihtiyaçlarıyla alandaki uzmanların görüşlerinin dikkate alınması kritik önem taşıyor.

d. Belediyelerin STK'lara Mekân Tahsisi: İşbirliklerinin etkili ve sürdürülebilir olması için STK'ların belediyelere erişim güçlüğünü ortadan kaldıracak mekanizmaların hayata geçirilmesi önem taşıyor. Bu çerçevede belediyelerin, STK'ların adres göstermesine ve uzman personelle bir araya gelmesine imkân sağlayacak mekânlar tahsis etmesi adil işbirliklerini teşvik edebilir.

e. STK'lar Platformu: Kültür-sanat kolektiflerinin, platformların ve ağların, kendi örgütlü hareketleri üzerinden aktif bir biçimde dahil olacakları ve kaynak geliştirme, bilgi-belge paylaşımı, eğitim ve politika metinleri oluşturma gibi alanlarda ortaklaşabilecekleri bir dijital sistemin kurulması, STK'ların birlikte çalışma imkânlarını ve işbirliği yapma kapasitelerini artırabilir. Bu noktada belediyelerin karar verici değil kolaylaştırıcı ve alan açıcı bir rol üstlenmesi, uygun dijital altyapıyı sağlaması ve sürecin katılımcı ve şeffaf biçimde ilerlemesine katkı sunması, işbirliklerinin etkililiği ve sürdürülebilirliğini önemli ölçüde artıracaktır.

f. Kent Konseyleri: Kent Konseyleri'nin kültür-sanat alanında daha etkili ve işlevsel olabilmesi için belediyelerin stratejik planlama ve izleme-değerlendirme süreçlerine sistematik ve düzenli biçimde dahil olmaları da önem taşıyor. Bu doğrultuda, alanda çalışan STK'lar belediyelerin başta kültür-sanat harcamaları olmak üzere çeşitli faaliyetlerini doğrudan izleyemeseler de, Kent Konseyleri bu görevi üstlenebilecek yapılar olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede Kent Konseyleri'nin rolü yönetim süreçlerine katılım, denge-denetleme ve ortak akıl üretme işlevleriyle güçlendirilebilir. Bu noktada hem belediye teşkilatlarının hem de yurttaşların Kent Konseyleri'nin rolü konusunda bilinçlendirilmesi için çalışmalar yürütülebilir.

g. Stratejik Planlar: Kültür-sanat alanı, toplumsal yararı önceliklendirilerek stratejik ve bütünsel bir yaklaşımla kamu planlaması süreçlerine dahil edilmelidir. Yurttaşlarla doğrudan temasa geçebilme ve yönettiği coğrafyanın sosyo-kültürel dinamiklerine hâkim olma kapasitesine sahip bulunan belediyeler, insan ve doğa odaklı ve eşitlikçi bir sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla kapsayıcı politikalar üretirken kültür-sanatın dönüştürücü rolünü öne çıkarabilirler. Bunun için, stratejik planlarda belediyelerle STK'lar arasındaki işbirliklerini geliştirecek somut mekanizmalara ve kültür odaklı hedeflere yer verilmesi, bu hedefler için zaman, bütçe ve insan kaynağı ayrılması, belediyelerin kültür işlerinden sorumlu ekiplerinin stratejik planla uyumlu çalışıp çalışmadığının düzenli olarak izlenmesi, bu süreçte Kent Konseyleri'nin aktif rol üstlenmesi ve denge-denetleme mekanizmalarının işletilmesi, belediyelerin sundukları kültür-sanat hizmetleriyle toplum için nasıl değer ürettikleri, bu değeri nasıl artıracabilecekleri ve farklı paydaşların ihtiyaç ve çıkarlarını ne ölçüde gözetebildikleri üzerinden düzenli olarak ölçüm ve öz değerlendirme yapmalarına imkân tanıyan araçlar geliştirilmesi önemli olacaktır. Bu tür bir yaklaşım, belediyelerin kamu hizmetlerinin niteliğini iyileştirmeye, kaynak tahsisinde verimliliği artırmaya ve kültür politikalarının bütüncül, etkili ve adil işbirliğine dayalı etkili bir anlayış temelinde ele alınmasına katkıda bulunabilir.³⁰

5 2 SÜREKLİ EĞİTİM-KAPASİTE GELİŞTİRME

a. Hizmet İçi Eğitim: Belediyelerde yalnızca kültür-sanat müdürlüklerinde değil, ilgili diğer birimlerde çalışan memurların da kültür-sanat odaklı bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yönelik iş başında ve iş dışında düzenli hizmet içi eğitimlerin yapılması önemlidir. Ancak her belediye bu tür eğitimleri tek başına düzenleyebilecek imkân ve niteliklere sahip

³⁰ Ayrıntılı bilgi için İKSV'nin "Yerel Yönetimler İçin Kültürel Planlama" başlıklı raporuna bakılabilir. İstanbul, Şubat 2016. https://www.iksv.org/i/content/227_1_YerelYonetimler_2016.pdf

olmayabilir. Bu nedenle, belediyeler arası işbirliği temelinde hareket edebilecek Belediye Birlikleri bu alanda kritik bir rol oynayabilir. Örneğin Marmara Belediyeler Birliği'nin kuruluş amacında olduğu gibi, belediyelerin tek başlarına çözmekte zorlandıkları sorunlara yönelik olarak ortak akıl, işbirliği ve koordinasyon içinde politika geliştirme, süreçleri yönetme ve bütüncül çözümler üretme yaklaşımı kültür-sanat alanında da uygulanabilir.³¹ Belediye Birlikleri bünyesinde kurulacak Sürekli Eğitim birimleri, belediyelerin ihtiyaç duydukları ortak konulara yönelik düzenli eğitimler sunabilir. Ayrıca belediyelerle birlikte kültür-sanat aktörlerinin bilgi, donanım ve okuryazarlıklarını geliştirmek için belediye-üniversite işbirliğiyle hazırlanacak materyalleri içeren, sertifikalı ve ücretsiz bir eğitim portalı oluşturulabilir.

b. Çalıştaylar: Belediyelerin kültür-sanat aktörleri, uzmanlar, kent sakinleri ve dezavantajlı gruplarla katılımcılık ve kapsayıcılık temelinde düzenli olarak bir araya gelmesi ve yerelde diyalog fırsatlarını artırması işbirliği süreçlerini hızlandıracak ve daha demokratik hâle getirecektir. Bunun için belediyeler, kadınlar, gençler, engelliler başta olmak üzere farklı toplulukları kapsayan ve belirli temalar etrafında tartışma ortamı sağlayan çalıştaylar düzenleyebilir. Çalıştayların çıktıları düzenli ve sistematik olarak kayıt altına alınabilir ve veri odaklı biçimde kültür politikalarına/kentsel planlamaya entegre edilebilir. Çalıştayların koordinasyonu, veri analizi ve çıktılarının politika süreçlerine aktarılması konusunda planlama ajanslarından destek alınabilir.

5 3 HARİTALANDIRMA VE ENVANTER ÇALIŞMASI

Kültür-sanat alanının sürdürülebilir gelişimi için yalnızca fiziksel mekânların değil, kurumların, bilimsel çalışmaların ve kişisel arşivlerin de yer alacağı kapsamlı bir envanterin oluşturulması önem taşıyor. Envanterin sürekli yenilenebilir bir yapıda olması ve tüm sanat disiplinlerine yer vermesi kapsayıcılık açısından vazgeçilmez bir faktördür.

Ayrıca belediyelerin planlama ajanslarında Kültür İşleri birimleriyle eşgüdümlü şekilde, kültüre katılım, kültür-sanat alanında istihdam, kültürün kent ve ülke ekonomisine katkısı gibi konularda veri üretecek çalışma grupları oluşturulabilir. Bu tür bir çalışma, kültür-sanat alanında kapsayıcı, veriye dayalı ve katılımcı bir yönetim anlayışının güçlenmesinin yanı sıra belediyelerin ulusal ve uluslararası düzeyde karşılaştırılabilir veri setleriyle politikalar geliştirmesine katkı sunabilir.

5 4 İŞBİRLİĞİ PROJE YARIŞMALARI

STK'ların ve kültür-sanat aktörlerinin belediyelerle işbirliği süreçlerine daha aktif ve yaratıcı biçimde katılabilmeleri için şeffaf, adil ve yenilikçi mekanizmalara ihtiyaç vardır. Bunun için, belediyelerin kör hakem sistemine dayalı proje yarışmaları düzenlemeleri, yarışmalar öncesinde proje yazımı konusunda eğitimler vermeleri, taslak projelerin hazırlanacağı ve paydaşların projeler üzerinde tartışma ve işbirliği geliştirme imkânları bulabilecekleri düzenli proje kampları gerçekleştirmeleri sağlanabilir.³²

5 5 ALANA KAYNAK YARATILMASI

Kültür-sanat alanında sürdürülebilir projeler geliştirebilmek için yerel düzeyde yeni finansman modellerine ihtiyaç vardır. Bunun için, mevzuatta yapılacak yeni düzenlemelerle yerelde kamu-özel sektör işbirliğini mümkün kılan fonlar yaratılabilir; kültür-sanat alanına ayrılacak kamu kaynaklarının, bağımsız girişimlerin ve sivil toplum kuruluşlarının sürece katılımlarını engelleyen ihale yöntemi yerine denetlenebilir ve şeffaf bir mekanizma aracılığıyla, kâr amacı gütmeyen kültür-sanat oluşumlarına, sanatçılara veya sanatçı inisiyatiflerine de kullandırılması sağlanabilir.

³¹ Marmara Belediyeler Birliği, belediyeler arası işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik "Mentor" adlı personel değişim ve deneyim paylaşım programı, 2017'den bu yana faaliyet gösteren "Kültür Sanat Platformu" ve uygulama odaklı eğitimler sunan "Yerel Yönetim Akademisi" gibi çalışmalar yürütmektedir. Ayrıntılı bilgi için: <https://www.marmara.gov.tr>

³² Kültür-sanat alanında uygulanabilecek proje yarışmaları hakkında örnek bilgi için İKSV'nin "İstanbul'da Kamusal Alanda Sanat Uygulamaları İçin Öneriler" başlıklı raporuna bakılabilir. İstanbul, Temmuz 2011. https://www.iksv.org/i/content/236_1_KamusalAlandaSanat_2011.pdf

5 6 İLETİŞİM DESTEĞİ

Belediyelerin kültür-sanat alanındaki birleştirici ve kolaylaştırıcı rolünün pekiştirilmesinde kültür kurumları ve sanatçıların üretimleri için vereceği iletişim desteğinin de büyük önemi vardır. Bu çerçevede belediyeler, duyuru mecralarının (toplu taşıma tanıtım alanları, billboardlar, elektrik direkleri, üst geçitler vb.) bir kısmını kültür kurumlarının ve sanatçıların üretimlerine ücretsiz olarak açabilir.

Belediyelerle kültür-sanat STK'ları arasındaki adil işbirliği süreçlerinin alanın demokratikleşmesine sunduğu katkıların önemi yadsınamaz. Ancak kültür-sanat alanında demokratikleşmenin sağlanması, işbirliklerinin başlı başına bir amaç olmaktan ve bu çerçevede "hedef ve süresi belli projeler" mantığından çıkarılarak öncelikle etik bir değer olarak kabul edilmesine, eşitlikçi, kapsayıcı ve katılımcı kültür politikalarına ve yerelde kültürel adalete zemin hazırlamasına bağlı. Bu bağlamda, işbirliği girişimleri ve projelerinin alanda bütüncül bir dönüşüm sağlayacak bir işbirliği kültürünün gelişmesine imkân sağlaması kritik bir önem taşıyor.

Ortaklaşa, üç yıl süren bir yol hikâyesi ve bu hikâye katedilen binlerce kilometreden,ilmek ilmek örülen işbirliklerinden ibaret değil. *Ortaklaşa*, aynı zamanda birlikte öğrenmenin ve dönüşümün, engellerin ve çözümlerin, zaman içinde beklenmedik bir derinliğe kavuşan insani bağların da hikâyesi. Bu üç yıllık hikâyeden öğrendiklerimizi ve önümüzdeki döneme bakarken önerebildiklerimizi bir araya getiren bu metnin, projenin temelini ayakta tutan, çalışmaların parçası olmuş herkes tarafından paylaşılan, "ortaklaşa" kurduğumuz bu bağları da yansıtabildiğini ümit ediyoruz.

Kaynakça

- Abay, Tezcan Eralp (yay. haz.). *Sivil Toplum Örgütlerinin Kapasitesi ve Sınırlılıkları*. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM), 2023. <https://www.stgm.org.tr/sites/default/files/2023-06/sivil-toplum-orgutlerinin-kapasitesi-ve-sinirliliklari.pdf>.
- Başaran, Pelin & Asena Günal. "Kültür sanat alanı daralırken." *Birikim*, no. 347 (Mart 2018): 78-87.
- Bayraktar, Ulaş. *Demokratik Kentsel Yönetişimde Güçlenen Sivil Toplum ve Etkin İş Birlikleri*. İstanbul: TESEV, 2020. https://www.tesev.org.tr/wp-content/uploads/rapor_demokratik_kentsel_yonetisimde_guclenen_sivil_toplum_ve_etkin_is_birlikleri.pdf.
- Culture Action Europe (CAE). "New CULT Committee of the European Parliament is formed." <https://cultureactioneurope.org/news/new-cult-committee-of-the-european-parliament-is-formed/>.
- CAE. "Proposed €8.6 billion for culture and democracy in the next EU budget." <https://cultureactioneurope.org/news/proposed-e8-6-billion-for-culture-and-democracy-in-the-next-eu-budget/>.
- Çolak, Erdem. "'Homegrown and national culture': The Cultural Policies of Erdogan's 'New Turkey'." *International Journal of Cultural Policy*, v. 31, no. 3 (2025): 267-283. <https://doi.org/10.1080/10286632.2024.2345372>.
- Ece, Özlem. "Pandemi Sırasında ve Sonrasında Kültür-Sanat." *Dergi Akademi*, v. 5, no. 10 (Temmuz 2020): 882-887. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/1262504>.
- Gattinger, Monica. "Democratization of Culture, Cultural Democracy and Governance." 2012. <https://www.semanticscholar.org/paper/Democratization-of-Culture-%2C-Cultural-Democracy-and-Gattinger/6d446013f265c122576061540749842446b27e74>.

- Hampel, Annika. *Fair Cooperation: A New Paradigm for Cultural Diplomacy and Arts Management*. Brüksel: Peter Lang Verlag, 2017. https://www.academia.edu/34203986/Fair_Cooperation_A_New_Paradigm_for_Cultural_Diplomacy_and_Arts_Management.
- İnsan Hakları Derneği. "Yüzlerce Derneğin Kapatılması Hakkında." *İHD*. 22 Kasım 2016. <https://www.ihd.org.tr/yuzlerce-dernegin-kapatilmasi-hakkinda/>.
- İKSV. *Türkiye'de Yerel Kültür Ekosistemi*. İstanbul: İKSV, 2024. https://www.iksv.org/i/content/26460_1_Turkiye-de-Yerel-Kultur-Ekosistemi.pdf.
- İKSV. *Yerel Yönetimler İçin Kültürel Planlama*. İstanbul: İKSV, 2016. https://www.iksv.org/i/content/227_1_YerelYonetimler_2016.pdf.
- İKSV. *Kamusal Alanda Sanat*. İstanbul: İKSV, 2011. https://www.iksv.org/i/content/236_1_KamusalAlandaSanat_2011.pdf.
- Marmara Belediyeler Birliği. "Kurumsal Web Sitesi." <https://www.marmara.gov.tr/>.
- Nationaler Kulturdialog / Dialogue culturel national / Dialogo nazionale culturale, *Kulturelle Teilhabe / Participation culturelle / Partecipazione culturale: Ein Handbuch / un manuel / un manuale*. Zürih: Seismo Verlag, 2019.
- Sert, Alara & Nur Tüysüz. "Sanatta Sansür Mekanizması Nasıl İşliyor: OHAL ve Sonrası / How the Censorship Mechanism Works in the Arts: State of Emergency and its Aftermath." *Reflektif Sosyal Bilimler Dergisi*, v. 4, no. 3 (2023): 643-652. <https://dergi.bilgi.edu.tr/index.php/reflektif/article/view/276/163>.
- Türkiye Cumhuriyeti. *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. Resmî Gazete, 9 Kasım 1982, Sayı 17863 (Mükerrer).
- Üstel, Fusun. *Kültür Politikasına Giriş: Kavramlar, Modeller, Tartışmalar*. İstanbul: İletişim Yayınları, 2021.

"Inclusive Policy – Definition and Explanation." *Oxford Review*. <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/inclusive-policy-definition-and-explanation/>.

"Türkiye'de Sanatsal İfade Özgürlüğü 6 Aylık Raporu: Sanat alanına baskı geçen yıla göre artış gösterdi." *Evrensel*, 8 Temmuz 2024. <https://www.evrensel.net/haber/522763/turkiyede-sanatsal-ifade-ozgurlugu-6-aylik-raporu-sanat-alanina-baski-gecen-yila-gore-artist-gosterdi>.

Türkiye'de Yerel Kültür Ekosistemi Araştırması (STK ve Belediye'lere yönelik anket sonuçları). *Ortaklaşa: Kültür, Diyalog ve Destek Programı*. <https://ortaklasa.iksv.org/turkiyede-yerel-kultur-ekosistemi-arastirmasi/>.

Yazar Hakkında

Prof. Dr. Füsün Üstel, ortaöğrenimini Notre Dame de Sion Fransız Kız Lisesi'nde, yüksek öğrenimini Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde tamamladı. 1982'de İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde araştırma görevlisi oldu. "Türk Ocakları (1912-1931)" başlıklı teziyle Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden doktor unvanını aldı. Marmara Üniversitesi Fransızca Kamu Yönetimi Bölümü ve Galatasaray Üniversitesi Siyaset Bilimi Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalıştı, bölüm başkanlığı yaptı. İKSV'nin *Kültür Hattı* projesinin Danışma Kurulu'nda yer aldı. 2017'de emekliye ayrıldı.

İmparatorluktan Ulus-Devlete Türk Milliyetçiliği: Türk Ocakları (1912-1931) (İstanbul: İletişim Yayınları, 1997); *Yurttaşlık ve Demokrasi* (Ankara: Dost Kitabevi, 1999); *"Makbul Vatandaş"ın Peşinde: II. Meşrutiyet'ten Bugüne Vatandaşlık Eğitimi* (İletişim Yayınları, 2004); *Eleştirel Düşünme* (İpek Gürkaynak ve Sami Gülgöz ile birlikte) (Eğitim Reformu Girişimi, 2003); *Türkiye'de Ermeniler: Cemaat, Birey, Yurttaş* (Günay Göksu Özdoğan, Ferhat Kentel ve Karin Karakaşlı ile birlikte) (İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009); *Kültür Politikasına Giriş: Kavramlar, Modeller, Tartışmalar* (İstanbul: İletişim Yayınları, 2021) başlıklı kitapları, yerli ve yabancı sosyal bilim dergilerinde milliyetçilik, vatandaşlık ve kültür politikasıyla ilgili makaleleri yayımlanmıştır.

2004'te *"Makbul Vatandaş"ın Peşinde: II. Meşrutiyet'ten Bugüne Vatandaşlık Eğitimi* adlı çalışmasıyla Afet İnan Tarih Araştırmaları Ödülü'nü, Notre Dame de Sion'lular Derneği Başarı Ödülü'nü, 2018'de de Mülkiye Büyük Ödülü'nü aldı.

Yazar

Prof. Dr. Füsun Üstel

Araştırma ve Eğitim
Koordinatörü

Ekin Çuhadar

Proje Ekibi

Özlem Ece

Dr. H. Selen Akçalı

Selin Özavcı

Neslihan Öztürk

Ayberk Çelikel

Emre Seymenoğlu

Kadir Altoprak

Samet Keskin

Tasarım Konsepti

Burcu Kayalar

Baskı Öncesi Hazırlık

Barış Akkurt, BEK

Yapım

BEK Tasarım ve

Danışmanlık

Düzeltili

Emre Ayvaz

Didem Ermiş Sezer

Baskı

Seçil Ofset

Ortaklaşa Diyalog Programı

kapsamında gerçekleştirilen yuvarlak
masa toplantılarının moderasyonunu
üstlenen Doç. Dr. Ulaş Bayraktar'a ve
arama konferanslarının moderasyonunu
üstlenen Doç. Dr. Gökçe Dervişoğlu
Okandan'a, ayrıca değerli zamanlarını
ayırarak toplantılarda katkı sunan
tüm katılımcılara teşekkür ederiz.

*İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın kültür
politikaları çalışmaları kapsamında
hazırlanmıştır. Kaynak göstermek
kaydıyla doğrudan veya dolaylı olarak
kullanılabilir.*

*Metindeki tüm internet kaynaklarına
en son 29 Eylül 2025 tarihinde erişilmiştir.*

Bilimsel ve eğitsel amaçlara yöneliktir.

© İstanbul Kültür Sanat Vakfı

Nejat Eczacıbaşı Binası

Sadi Konuralp Caddesi No: 5

Şişhane 34430 İstanbul

T: (212) 334 07 00 (pbx)

F: (212) 334 07 01

info@iksv.org

iksv.org

İstanbul, Kasım 2025

© İstanbul Kültür Sanat Vakfı, 2025



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Yürütücülüğünde



İştirakiyle

**İSTANBUL
KÜLTÜR
SANAT
VAKFI**

