

## **I-GİRİŞ:**

Teftiş Kurulu Başkanlığının 15/10/2007 tarih ve 3123 sayılı görev emirleri ekinde yer alan 15/10/2007 tarih ve 3118 sayılı Bakan Onayı gereğince yapılan inceleme ve araştırma sonucunda işbu Araştırma Raporu düzenlenmiştir.

## **II- KONUSU:**

İngiltere'deki kamu sanat kurumlarından tiyatro, opera, bale ve senfoni orkestralarının yönetim yapısı, mali kaynakları, harcamalarının denetimi, sanatçı-kurum ilişkisi ve sanatçı istihdam şeklinin incelenerek Türkiye'deki muadili kurumlarla karşılaştırılması ve faydalı olarak görülen yönlerinin ülkemizde de uygulanabilirliğinin araştırılarak bu yönde teklifte bulunulmasının incelenmesi ve araştırılmasından ibarettir.

## **III- ARAŞTIRMA ve DEĞERLENDİRME:**

İngiltere'de Ülkemizde olduğu tiyatro, senfoni orkestrası, opera ve bale kuruluşlarıyla ilgili olarak ortak örgütlenme ve yönetim şeklini belirleyen herhangi bir düzenleme mevcut değildir. Bu kuruluşların "Royal (Kraliyet)" ya da "National (Ulusal)" ibareleriyle başlayanlar dahil, hepsi özel hukuk kurallarına tabi birer şirket (company) olarak örgütlenmişlerdir. BBC Senfoni Orkestraları Genel Müdürü Paul Huges'ın deyimiyle; "Birleşik Krallık'ta devlet orkestraları ya da sanat organizasyonları yoktur. Devlet tarafından yönetilen ve para dağıtan birçok organizasyon vardır ve binlerce kişiyi çalıştırmaktadır, ama devlet tarafından yönetilen bir tek sanat organizasyonu yoktur." Müfettişliğimize Teftiş Kurulu Başkanlığının 15/10/2007 tarih ve 3123 sayılı Görev Emri ekinde verilen 15/10/2007 tarih ve 3118 sayılı Bakan Onayı uyarınca (Ek: 1, 2), yürütülen araştırma sırasında söz konusu kuruluşların yönetimi, mali kaynakları gibi konularda ortak değerlendirme içeren kaynak bulunamamış, bu nedenle örnek olarak birer tiyatro, senfoni orkestrası ile opera ve bale kuruluşu incelenmiş, en fazla kamu kaynağı kullanan kuruluşlar dikkate alınmıştır.

## **I- İNGİLTERE'DEKİ TİYATROLARIN YÖNETİM YAPISI, MALİ KAYNAKLARI, HARCAMALARININ DENETİMİ VE PERSONEL POLİTİKASINA ÖRNEK OLARAK KRALİYET ULUSAL TİYATROSU (THE ROYAL NATIONAL THEATRE)'İN İNCELENMESİ**

### **1) Yönetim Yapısı ve Yönetimsel İşleyiş**

The Royal National Theatre, kayıtlı bir hayır kuruluşunu da içeren bir limited şirkettir. Tiyatro, 1963'te eğitimin ilerlemesi, özellikle dramatik sanatın tüm formlarının William Shakespear'ın anlayışına bağlı olarak anlaşılmasını artırmak için kurulmuştur. Bu konuların işleyişi, tiyatronun Ana Sözleşme ve Memorandumu mahiyetinde olan bir idari belgede belirlenmiştir.

### **a) Yönetim Kurulu ve İşlevi**

Yönetim kurulu, üyeleri yönetici olmayıp gönüllü çalışan bir yönetim parçasıdır. Üyeler, şirketler yasası ve hayırseverlik imtiyazına bağlı olarak şirketin yöneticisi konumundadırlar. Yönetim Kurulu, Tiyatronun genel kontrolü, yönetimi ve politikasından sorumludurlar. Bu

sorumluluğunu yerine getirmek için bir Sanatsal Direktör tayin eder. Bu atama, diğer yöneticilerin atanmasını doğrudan etkiler. Sanatsal Direktörün yetkileri kendisiyle imzalanan istihdam sözleşmesinde yer almaktadır. Direktör ibaresi, The Royal National Theatre'da geleneksel olarak Sanatsal Direktör için kullanılan bir ünvanıdır. Direktör, şirketler kanununa bağlı olmadığı gibi, Başyönetici, Finansal Direktör, Genel Yönetici dahil hiçbir yöneticinin altında da değildir. Sanatsal Direktör, 5 yıllık dönemler için atanmaktadır. Direktörün görevi tiyatronun etkili ve etkin yönetimini sağlamaktır. Yönetim Kurulu, tüm tiyatro eserlerinin ve sergilenen oyunların The Royal National Theatre'ın himayesinde seçilmesini ve sahnelenmesi konusunda Direktörü yetkili kılar. Direktör, tiyatronun repertuarını ve devam eden diğer aktiviteleri Yönetim Kuruluna rapor eder, Yönetim Kurulu bu raporu tiyatronun finansal koşulları bağlamında değerlendirir. Yönetim Kurulu normal olarak repertuar kararlarına karışmadan onaylar. Bununla birlikte, asgari düzeyde, Direktör ile birlikte Yönetim Kuruluna sunulmuş ve Direktörün sanatsal vizyonuyla mutabık kalınmış sanatsal programın etkinliğini derinlemesine düşünme ve buna göre değerlendirme yapmaya dikkat eder.

### **b) Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Süresi ve Atanması**

2001 yılı mart ayından önce, Yönetim Kurulu Üyeleri Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı (The Secretary of State for Culture, Media and Sport) tarafından atanıyorlardı. O tarihten bu yana Yönetim Kurulu, üyelerini kendi atamaktadır.

Atama Komitesi (Nomination Committee) üyeleri, Yönetim Kurulunun nitelik, boyut ve yapısını incelemek ve bu inceleme ışığı altında yapılacak atamalar konusunda tekliflerde bulunmak amacıyla Yönetim Kurulu tarafından yetkilendirilmiştir. Yönetim Kurulu Üyeleri Ana Sözleşme şartlarına bağlı olarak, genellikle 3 yıllık periyodla görevlendirilmekle birlikte, 4 yıla kadar atanabilirler. Bu şekilde atanan üyeler en fazla 4 yıllık ikinci bir dönem için yeniden atanabilirler. Ancak yeniden atanma çok istisnai haller için geçerlidir.

Şirket Sekreterliği, Yönetim Kurulu Üyelerine şirketle ilgili bilgi verilmesini sağlar. Bunun amacı, üyelerin ayrı ayrı şirketle ilgili bilgi ve tecrübelerin edinmesini sağlamaktır. Her yeni Yönetim Kurulu Üyesi, tiyatronun işleyişi, yönetici ve vakıf mütevelli heyetinin bireysel ve ortak sorumlulukları hakkında bir bilgi paketi çerçevesinde bilgilendirilirler. Buna ek olarak her yeni Yönetim Kurulu Üyesi, Başyönetici ve Yöneticilerin katıldığı, tiyatro binasında yapılacak bir gezintiyi de kapsayan, tiyatro ile faaliyetlerinin kapsamlı bir durumunu birlikte görmeyi sağlayan toplantılara da katılırlar. Yönetim Kurulu Üyeleri zaman zaman dışarıdan gelen profesyoneller tarafından verilen seminerlere davet edilirler. Yönetim Kurulu yılda en az bir kez, ekip olarak nasıl çalışıldığı, kendi yasal ve diğer sorumluluklarının nasıl daha iyi yerine getirildiği, hangi yolla tiyatronun değerine değer katılacağı noktalarında kendi kendine değerlendirme yapar. Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu ve diğer yöneticilerin görüşlerini alır. Ayrıca Başkan, üzerinde mutabık kalınmış eylemler ve Yönetim Kurulu tarafından yapılan değerlendirmelerin gereğini yapmakla yükümlüdür.

Yönetim Kurulunun; stratejik, örgütsel, mali ve uygun sonuçları elde etme noktalarında etkili kontrolü sağlamak amacıyla alınacak kararlar sırasında değerlendirilmek üzere iletilen taleplerin takip edildiği bir iş programı çizelgesi mevcuttur. Bu çizelge düzenli olarak gözden geçirilir. Yönetim Kurulu, bağımsız profesyonellerin tavsiyelerinden de yararlanabildiği gibi, Şirket Sekreterliğinin hizmet ve tavsiyelerini alma yetkisine de sahiptir.

Yönetim Kurulu, her yıl 6 çalışma toplantısı yapar, ayrıca talep halinde istisnai zamanlarda da toplanabilir. Sanatsal Direktör ve yöneticiler genellikle Yönetim Kurulunun

toplantılarına katılırlar. The Royal National Theatre'in işlemleri sürekli olarak Arts Council England (İngiltere Sanat Konseyi)'nin incelemesine konu olur. Bu konseyin bir temsilcisi, Yönetim Kurulunun toplantılarına katılması için yetkilendirilir. Konsey tarafından yapılan mali yardımların yerinde kullanılıp kullanılmadığının kontrolü de bu şekilde temsilci tarafından sağlanır.

#### **c) Finans ve Denetim Kurulu**

Bu kurulun görev alanı; finans ve kontrol, denetim ve risktir. Kurul, genel olarak yılda beş kez toplanmakla birlikte, ayrıca gerektiğinde istek üzerine toplanması mümkündür. Raporlarını düzenli olarak Yönetim Kuruluna sunar. Bu Kurul, özellikle bütçe izlenim ve hazırlıkları başta olmak üzere, finansal performans, finansal yönetim, iç finansal, yönetim tarafından bildirilmiş anlaşmaları izler ve gözden geçirir. Ayrıca Yönetim Kurulu tarafından verilen diğer görevleri de yapar. Kurul, işlevsellik dahil, iç kontrol araçlarının etkinliği, finansal, uygun kontrol ve risk yönetim sistemlerini izler ve gözden geçirir.

Kurul, The Royal National Theatre ve bağlı birimlerinin yıllık finansal açıklamalarının ile ilgili hazırlık ve üretim konularının yeniden gözden geçirilmesi ve gözlemlenmesinden sorumludur. Özellikle, yıllık zorunlu muhasebe dönemleri, bu muhasebe politikalarının değerlendirilmesi, açıklanma dereceleri, risk değerlendirme politikaları, yönetim gereklilikleriyle uyumlaştırma, dış yönetim ile ilgili ortaya çıkan finansal açıklamalar ile ilgili konular veya denetim sonucu ortaya çıkan iç denetimi içerir. Bu kurul, dış denetçilerin atanması, huzur hakları ve adaptasyon dönemleriyle ilgili önerileri yapar. Bu Kurul, iç denetçilerin atanması ve atanmış denetçilerin çalışma sürelerini onaylar, düzenli olarak iç denetçilerle toplanır ve iç denetçilerin önerisinden sonra ortaya çıkan yönetsel hareketi gözden geçirir. İç Denetçi, Başyöneticinin yokluğunda Kurulu toplama yetkisine sahiptir.

#### **d) Huzur Hakkı Kurulu**

Bu Kurulun üyelerini Yönetim Kurulu atar ve istihdam sözleşmelerini belirler. Bu kurul, zaman zaman Başyöneticilerin altındaki kıdemli yönetim ekibinde yer alan üyelerin huzur hakkı paketlerini etkileyen genel prensipleri ve Başyönetici, Finans Yöneticisi, Genel Yönetici ve Şirket Sekreterinin huzur hakkı paketlerinin detaylarını değerlendirir ve saptar.

#### **e) Geliştirme Konseyi**

Bu Konseyin üyeleri, Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen süreler için atanır. The Royal National Theatre'a hem yıldan yıla ve hem de özel projelerde kaynak yaratmak amacıyla Yönetim Kuruluna yardım etmede özel bir sistem oluşturmak için kurulur. Bu Konseye üyelik şartları Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. Konsey yılda dört kez toplanır. Konsey, Yönetim Kuruluna Başkanı aracılığıyla rapor bildirir.

#### **f) Eğitim Kurulu**

Yönetim Kurulu, bir Eğitim Kurulu oluşturulmasını kabul etmiş ve ilk toplantı haziran 2006 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu kurul, 2 Yönetim Kurulu üyesi ve alanında uzmanlaşmış 2 atanmış üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulunun başkanı aynı zamanda bu Kurulun da başkanıdır. Kurulun görevi, The Royal National Theatre'ın eğitim politikasının gelişmesine rehberlik etmek ve Yönetim Kuruluna eğitim politikası ile ilgili önerilerde bulunmaktır. Aynı

zamanda eğitim programları aracılığıyla eğitim politikasının geliştirilmesi için izlenecek stratejiler konusunda tavsiyede bulunur ve yönetimi geliştirir, uygulanan programları gözden geçirir ve izler.

### **g) Repertuar Karar Alma ve Üst Yönetimin Görevi**

Yönetici, repertuar kararı almadan iki yönetici yardımcısı tarafından desteklenir ve bu yardımcıları tarafından yönlendirilir. Başyönetici, Yöneticiyle birlikte çalışır ve onu destekler. Üst Yönetim, Yönetici, Başyönetici, Finansal Yönetici, Genel Yöneticiden oluşur. Bu kişiler sanat programı ve The Royal National Theatre'ın yönetiminden Yönetim Kuruluna karşı birlikte sorumludurlar. Üst yönetim, tiyatronun en üst nitelikte kalması ve bunun en az maliyetle sağlanması bakımından Yönetim Kurulu ile tiyatronun amaçlarının gerçekleştirilmesi için birlikte aktif olarak çalışır. Yönetim Kurulu, kendi başkanı veya Finansman ve Denetim kurulu başkanı ile birlikte veya bağımsızlık olarak yönetimin performansını izler, gerektiğinde nitelik ve etkinliği sorgular ve yönetim tarafından sağlanan bilginin zamanında uygulanmasını sağlar.

### **2) Personel ve İç Politikalar**

The Royal National Theatre'da; sanatçı, müzisyen ve diğer tiyatro profesyonelleri dahil toplam 690 personel çalışmaktadır. Tiyatro, bütün başarı ve aktivitelerinde görev alan teknik ve diğer idari personelin adaptasyonunu sağlamanın yolunu arar. Bunu da, yönetim toplantıları, şirket toplantıları, personel bölümü toplantıları, düzenli iç WEB aracılığıyla sağlanan elektronik posta aracılığı gibi rutin iletişim metodlarıyla sağlar. Yönetici tarafından bütün personel kurumun aktiviteleri, repertuar ve rol dağılım kararları ile gişe sonuçları gibi yeni gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi amacıyla haftalık toplantılara çağrılır. Gerektiğinde yetkili sendikalarla resmi danışmanlık taahhüdüne girer.

### **3) Ticari Faaliyetler, Mali kaynaklar ve Giderler**

The Royal National Theatre Enterprises Limited (RNTE), Tiyatronun ticari faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur. Tiyatronun Yönetim Kurulu, bu şirketin yöneticilerinin atamasını yapar.

#### **a) Yardım Kurumlarıyla İlişkiler**

The Royal National Theatre Vakfı, özellikle zaman zaman yaptığı bağışlarla The National Theatre ile bağlantı kurmak amacıyla kurulmuştur. Bu Vakıf, The National Theatre tarafından yönetilir ve aynı adreste faaliyet göstermektedir. Mütevelli Heyeti, Tiyatrodan bağımsız çalışan 11 üyeden oluşmakta, bunlardan ikisinin aracılığıyla Tiyatro ile bağlantı kurulmaktadır. Vakfın bir mali yılda Tiyatroya yaptığı iki bağış bulunmaktadır. Oyun arşivleri için 87.000 sterlin ve Tiyatro Stüdyosunun yeniden yapılandırılması için de 500.000 sterlin verilmektedir. Buna ek olarak, eski ve yeni personele karşılıksız yardımda da bulunmaktadır.

The Royal National Theatre'in Amerikan temsilciliği de kar amacı gütmeyen bir hayır kurumu olarak New York'ta kayıtlı bulunmaktadır. Yönetimi tamamen bağımsızdır. Bu kurum Tiyatroya bir mali yılda toplam olarak 425.030 sterlin yardım yapmaktadır.

#### **b) Mali Görünüş**

The Royal National Theatre; gişe gelirleri, toplanan paralar, ticari gelirler, temsil gelirleri gibi kendi kaynaklarıyla, Arts Council England tarafından sağlanan ödenek ve diğer bağışlardan gelir elde etmektedir.

2006 yılı itibariyle gelir-gider tablosuna bakıldığında;

**i) Gelirler:**

Gişe ve Turne Gelirleri;	11.940.000 sterlin	(%30),
Ticari Operasyon Gelirleri:	5.752.000 sterlin	(%15),
Sponsor, Bağış ve Tahsisat Gelirleri:	2.745.000 sterlin	(%7),
Diğer Gelirler:	1.723.000 sterlin	(%4),
Arts Council Tahsisatı:	17.261.000 sterlin	(%44)

**Toplam Gelir Miktarı: 39.421.000 sterlin (%100)**

**ii) Giderler;**

a) Doğrudan Temsil Giderleri:	22.394.000 sterlin	(%58),
b) İşletme Giderleri:	10.788.000 sterlin	(%28),
c) Ticari Giderler:	5.400.000 sterlin	(%14),

**Toplam Gider Miktarı: 38.582.000 sterlin (%100)**

**Gelir-Gider Farkı: +839.000 sterlin**

**c) Arts Council England (İngiltere Sanat Konseyi)'nin Aktardığı Kaynak**

The Royal National Theatre, Arts Council England'ten düzenli olarak ödenek alan bir kurumdur ve ödeneği belli periyotlarla yapılan bir finansman anlaşmasına dayanarak kabul eder. Bu Konseyden yıllık bazdan alınan toplam bağış geliri 17.261.000 sterline yükselmiştir. Tiyatronun 2006 ve 2007 yıllarında alacağı bağış miktarlarının %2.75 oranında artacağı Konsey tarafından kabul edilmiştir.

**d) Para Toplama**

Tiyatroyu geliştirme departmanı, genel ve spesifik amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla para toplar. En son sınırsız işlemler için 2.700.000 sterlin ve sınırlı fonlar için 2.000.000 sterlin toplanmıştır. Geliştirme Departmanı, stüdyonun teşrifatı kampanyası ve 2.800.000 sterlin tutarındaki teminatlı yükümlülükler için fon toplamıştır. Ayrıca eğitim planları için toplanan bağışlardan 600.000 sterlin ayrılmıştır. Bu gelirlerin spesifik aktivite ve genel amaçlar arasında nasıl bölüştürüldüğü konusuna ait ayrıntılar kurum muhasebesi kayıtlarında açıklanmaktadır.

**e) Ticari Faaliyetler**

Ticari işlemler; yiyecek içecek satış yerleri, kitabevi, programlar, otopark ve The Royal National Theatre'ın tamamen kendi şirketi olan Royal National Theatre Enterprises Limited tarafından sağlanan kostümlerin kiralanmasından oluşmaktadır. Şirket, genel masrafları düşüp karını ekledikten sonra kostümleri hibe adı altında The National Theatre'a vermektedir. Bu alanda sağlanan gelir miktarı bir önceki yılda 5.700.000 sterline ulaşmıştır.

#### **f) Diğer Gelirler**

İşletme hakları, yıl içinde toplam 600.000 sterlini bulmaktadır. Bu miktarın yarısı The Royal National Theatre'in Amerika'daki partnerinden ve tiyatro üretimi olan oyunların telif haklarından sağlanmaktadır. Ayrıca bağlı birimlerinden sağlanan bilet gelirleri, atölye gelirleri, temsil gelirleri gibi eğitim ücreti gelirleri 500.000 sterline ulaşmaktadır.

#### **g) Gelir Harcamaları**

The National Theatre, bir önceki yıla göre iki fazla ve 17'si yeni olmak üzere toplam 23 prodüksiyon gerçekleştirmiştir. Cari giderler 12.000.000 sterlinden 13.200.000 sterline yükselmiştir. The Royal National Theatre'in muhasebe politikası, mali yıl içinde gerçekleştirilmiş bütün prova ve prodüksiyonların maliyetlerini kapsar.

#### **h) Turneler**

Doğrudan 1.300.000 sterlin turne maliyeti, 14 haftalık Birleşik Krallık ve 3 haftalık uluslararası turne programının maliyetidir. Gişe gelirleri, The Royal National Theatre'in Birleşik Krallık bölgesel turne maliyetlerini büyük ölçüde karşılar.

#### **ı) Eğitim**

Eğitim faaliyetleri, sınırlı ve sınırsız fon kaynaklarından finanse edilmektedir. Bu faaliyetlerin toplam maliyeti, 2.700.000 sterlin tutarındadır. Bu rakamın 900.000 sterlini tiyatronun öz kaynaklarından karşılanmaktadır.

#### **i) Diğer Hayırsever Harcamaları**

Araştırma ve geliştirme maliyetleri, onaylanmış yeni oyunlar, The Royal National Theatre'a ait studiyodaki yeni iş geliştirme ve bu faaliyetlerin maliyetlerine destek giderlerini kapsar. Bu giderlerin toplamı 2006 yılında 1.400.000 sterlin civarındadır ki, bu rakam bir önceki yıla göre planlandığından %10 artış göstermiştir.

Bu bütümte çalışmaları, mevcut deneyimleri geliştirmek amacıyla tasarlanmış işleri, yeni dinleyici ve tartışma ile temsil platformunu, tiyatrodaki arşivi, fuayede çalınan müzikleri ve yaz mevsimi serbest eğlence programını kapsar. Bunlarla ilgili toplam harcama miktarı 1.000.000 sterlinin altındadır.

#### **4) Finansal Risk Yönetimi**

**a) Fiyat Riski:** The Royal National Theatre, bilet fiyatlarını eflasyon artış oranından daha fazla artırmamaya ve en düşük 10 sterlin ile sınırlı tutmaya çalışır. Maliyetlerin %65'i Tiyatronun çalışanlarına ya da diğer kişilere yaptığı ödemelerden oluşur. Maaşlar ve piyasa cari fiyatlarına göre yapılmış anlaşmalar her yıl teftiş edilir. Arts Council England (İngiltere Sanat Konseyi)'den sağlanan fonlar, temel giderlerin yaklaşık %40'ını kapsar. Nisan 2006-Nisan 2007 arasına denk gelen Mali Yıl için The Royal National Theatre tahmini eflasyon oranında fon artışı alacaktır. Fon artış oranının eflasyondan az olması veya başlıca ihtiyaçların fiyatlarındaki artışın eflasyondan fazla olması halinde The Royal National Theatre fiyat risklerine karşı hassas olmaktadır.

**b) Kredi Riski:** Müşteriler tarafından Tiyatronun vakfına verilen borç miktarının riski, bilet satış ödemeleri ve satış noktalarında kurulu ticari şubeler tarafından yapılan faaliyetlere göre daha düşüktür.

**c) Likitide Riski:** The National Theatre'in uzun dönem borçlanma politikası mevcut değildir.

**d) Nakit Akışı Faiz Oranları Riskleri:** The Royal National Theatre, ihtiyaç fazlası fonları kısa süreli olarak iki bankaya mevduat olarak yatırır. Faiz gelirleri gözetim altında daha uzun süreli mevduat hesabından da elde edilebilir, ancak daha uzun süreli mevduatta, spesifik ana projelerin ihtiyaç duyduğu nakit akışının sağlanmasında sıkıntı yaşanabilmektedir.

### **5) Mali Tablolar ve Yıllık Rapor Bağlamında Yöneticilerin Sorumlulukları**

Yöneticiler, yıllık rapor ve mali tabloları yürürlükteki kanun ve Birleşik Krallık Muhasebe Standartlarına (United Kingdom Accounting Standarts) uygun olarak hazırlamakla yükümlüdürler.

Yöneticiler, mali tabloları her mali yıl için açık ve hesap verilebilir bir şekilde, Birleşik Krallık Genel Kabul Görmüş Muhasebe Uygulamalarına (United Kingdom Generally Accepted Accounting Practice) uygun olarak, şirket ve grup ilişkilerini, bunların kar ve zararlarını ait oldukları dönem için hazırlamaktan sorumludurlar.

Bu mali tabloların hazırlanması sırasında yöneticiler;

i) Devamlı olarak uygulanabilir uygun muhasebe politikalarının seçimine,

ii) Makul ve hesap verilebilir bir şekilde tahmine dayalı ve adil olmasına,

iii) Muhasebe standartlarının devamlı uygulanabilir olup olmadığına, mali tablolarda maddi hareket noktalarının açık ve açıklayıcı olup olmadığına, bu tabloların ticari hayatta bulunan bir şirketin sürekli olarak kar edecek bir şirket olduğu varsayımına göre hazırlanıp hazırlanmadığına

dikkat ederler.

Yöneticiler; uygun muhasebe kayıtlarını, Tiyatro ve şirket gruplarının mali durumunu her an doğru ve makul olarak tutmak ve mali tabloları tamamen şirketler kanunu (Companies Act 1985) ve şirket belgelerine göre hazırlamakla yükümlüdürler. Ayrıca yöneticiler şirket ve gruplarının mal varlığını dolandırıcılık ve usulsüzlüklere karşı korumakla yükümlüdürler.

### **6) Denetçiler**

Pricewaterhousecoopers LLP şirketi, malin yılın denetimini, bir sonraki yılda yapar. Denetim dönemi, Nisan ayından geriye dönük olarak 52 haftalık kısmı kapsar.

#### **a) Bağımsız Denetçilerin The Royal National Theatre Üyelerine Sunulan Raporu**

The Royal National Theatre'nin mali tabloları, mali yıl sonunda 2 Nisan 2006'de denetlenmiştir. Bu denetim; mali duruma ilişkin faaliyetleri, bilançoları, nakit akış durumu ve bunun gibi konuları kapsar. Bu mali tablolar, mevcut muhasebe politikaları ışığında hazırlanır.

### **b) Ayrı Ayrı Yönetici ve Denetçilerin Sorumlulukları**

Mütevelli Heyet, aynı zamanda şirketler kanununun amaçları doğrultusunda The Royal National Theatre'nin yöneticisi pozisyonundadır. Yöneticilerin Sorumlulukları Beyannamesinde tanımlandığı gibi yöneticiler, hazırlanmış mali tabloların yürürlükteki kanun ve Birleşik Krallık Muhasebe Standartlarına uygun olmasından sorumludurlar. Yönetici ve denetçilerin sorumluluğu, mali tabloların yasal ve düzenleyici gereksinimler ile Yönetim Kurulu Denetim Uygulamaları tarafından yayımlanmış Uluslararası Denetim Standartlarına uygun olarak yapmaktan ibarettir. Bu rapor, şirket üyeleri için 1985 tarihli Şirket Kanununun 235. paragrafına göre hazırlanmış fikirleri kapsar.

Bu raporla, yönetici ve denetçiler, mali tabloların açıklık ve hesap verilebilirlik açısından, 1985 tarihli Şirketler Kanununa uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığını konusunda fikirlerini iletirler. Ayrıca Yıllık Raporun mali tablolarla tutarlı olup olmadığı da gözetilir. Denetçiler eğer kendi fikirlerine göre, vakıf tarafından uygun muhasebe kayıtları tutulmuyorsa, denetim için talep edilen bütün bilgi ve açıklamalar alınamıyorsa veya kanun tarafından belirlenmiş yönetici huzur hakları ve diğer belgeler yeterince açık değilse bu durumu rapora bağlarlar.

Ayrıca yıllık raporun içerdiği diğer bilgiler ve bunların denetlenmiş mali tablolarla uyumlu olup olmadığı değerlendirilir. Eğer mali tablolarda tutarsızlıklar veya yanlış olduğu açık bir şekilde fark edilen ifadeler varsa bu konular yeniden değerlendirilir. Bu konuların dışında kalan bilgiler sorumluluk alanına girmemektedir.

### **c) Denetim Fikrinin Ana İlkesi**

Denetimin idaresi, Yönetim Kurulu Denetim Uygulamaları tarafından yayımlanmış Uluslararası Denetim Standartlarına uygun olarak yapılmaktadır. Bir denetim; mali tablolarda yer alan rakamların varlığına ilişkin belgelerin sorgulanması ve tahlil edilmesini içerir. Ayrıca bir denetim, mali tabloların hazırlanması sürecinde önemli tahmini bir hesabın gerçekleştirilmesini, yöneticiler tarafından alınan kararların ve muhasebe politikalarının hayırsever bir şirketin (vakıf) durumuna uygunluğunu, sürekli uygulanabilir ve yeterince açık olup olmadığını kapsar.

## **II- İNGİLTERE'DE OPERA VE BALE KURUMLARININ YÖNETİM YAPISI, MALİ KAYNAKLARI, HARCAMALARININ DENETİMİ VE PERSONEL POLİTİKASINA ÖRNEK OLARAK THE ROYAL OPERA HOUSE'UN İNCELENMESİ**

### **1) Yönetim Şekli ve Denetim**

Royal Opera House'un sevk ve kontrolü, yılda en az 7 kez toplanan Mütevelli Heyeti tarafından sağlanmaktadır. Mütevelli Heyeti, Royal Opera House'un stratejisini izlemek, onaylamak ve etkili yönetilmesini sağlamakla görevlidir. Bu heyet, en üst yöneticilerin yanında Başyöneticiyi de atamaktan sorumludur. Bu yönetici ve yardımcıları gün gün Royal Opera House'un faaliyetlerini yönetmekten sorumludurlar. Opera kendi içerisinde yönetilip, denetlenir. Bakanlık veya Devletin bir yönetim ve denetimi söz konusu değildir. Yalnızca kamu kaynağını



kullanması nedeniyle bunların gerekli kayıtlarını tutmak ve bunları Sanat Konseyine sunmaktan sorumludur.

## 2) Yönetim Organları

Yukarıda bahsedilen Mütevelli Heyeti 17 kişiden oluşmaktadır. Bu organ; Başyönetici, Bale Yöneticisi, Müzik Yöneticisi, Yaratıcı Yönetici, Pazarlama Yöneticisi, Personel Yöneticisi, Geliştirme Politikası Yöneticisi, Opera Rol Taksimi Yöneticisi, Mali ve Çalışma İlişkileri Yöneticisi, Basın ve İlişkiler Yöneticisi, Mali Yönetici Yardımcısı, Opera Yöneticisi, Orkestra Yöneticisi, Eğitim Yöneticisi, Yönetimsel İşler Yöneticisi, Geliştirme Yöneticisi ile İcraat ve Şirket Sekreterliği Yöneticisi olmak üzere toplam 17 kişiden oluşmaktadır.

Ayrıca Royal Opera House bünyesinde; 7 üyeli Mali ve Denetim Kurulu, 4 üyeli Huzur Hakkı Kurulu, 6 üyeli Eğitim ve Giriş Kurulu, 5 üyeli Atama Kurulu ve 11 üyeli Geliştirme Kurulu mevcuttur.

## 3) Gelir Yaratma Politikası ve Temsiller

Royal Opera House; seyircisiyle, bünyesindeki yükselen yetenekleri destekleme kabiliyetiyle, sanat dünyasındaki simgesini koruyup sürdürme amacıyla sürdürülebilir finansal bir yapıya sahip olmayı temel bir taş olarak görmektedir. Yeni izleyicileri kazanmanın yolunu araştırmanın gittikçe artan önemde olduğunun farkındadır.

Müşteri hizmetlerine geliştirmek amacıyla yeni bilet kesme ve pazarlama sistemlerinin geliştirilerek uygulanmasını desteklemektedir. Bu konudaki ilerleme, mevcut ticari gelir akışını önemli ölçüde eflasyondaki artışın üzerine taşımaktadır.

Son 8 yıl için çıkarılan bilanço sonuçlarına göre 26/03/2007 tarihi itibarıyla 62.600 sterlin tutarında bütçe fazlası verilmiştir. Ayrıca yıl boyunca artı nakit para ile durum devam ettirilmiştir. Toplam yıllık gelir 90.2 milyon sterline varmış, bu miktardan 10 milyon sterlinlik artış 2006 yılında sağlanan artıştır. Çok olumlu çalışma ve sorumlu pazarlama kampanyasının desteğiyle hem operada hem de balede 2006 yılında gişe gelirlerinde %12'nin üzerinde bir artış sağlanmıştır.

Kurumun ana konser salonunda, The Royal Opera 152, The Royal Ballet 140 ve misafir topluluk The Bolshoi tarafından 30 temsil verilmiştir. The Royal Opera tarafından 6'sı yeni olmak üzere toplam 19 prodüksiyon, The Royal Ballet tarafından ise 4'ü yeni olmak üzere toplam 16 prodüksiyon sahnelenmiştir. Ayrıca ROH2 (Royal Opera House2) adıyla Kurumun ikinci bir oluşumu da vardır. Yıllık rapora göre bu kurumun da 2006 yılını %91'lik bir doluluk oranıyla çok başarılı bir sezon geçirdiği anlaşılmıştır. Royal Opera House, Arts Council England (İngiltere Sanat Konseyi)'nden 25,6 sterlin tutarında destek almış ki bu da kurumun yıllık gelirinin %29'una denk gelmektedir. 2006 yılında kamu tarafından verilen her bir sterlinlik sübvansiyona göre kurum kendi imkanıyla 2 sterlinden fazla gelir elde etmiştir.

## 4) Mali Görünüm

2007 yılı itibarıyla The Royal Opera House'in gelir ve giderlerine bakıldığında;

### i) Gelirler;

a) İngiltere Sanat Konseyi'nden sağlanan gelir 25.600.000 sterlin

b) Gişe gelirleri	33.500.000 sterlin
c) Bağışlar, miras ve benzer diğer gelir kaynakları	16.200.000 sterlin
d) Ticari faaliyetler, turne ve diğer gelirler	8.000.000 sterlin
e) Diğer gelirler	6.900.000 sterlin

**Toplam Gelir Miktarı** **90.200.000 sterlin**

**ii) Giderler;**

a) Temsil, eğitim ve sosyal giderler	59.100.000 sterlin
b) Bina ve amortisman giderleri	9.600.000 sterlin
c) Pazarlama ve Halkla İlişkiler giderleri	6.100.000 sterlin
d) Yönetim giderleri	4.800.000 sterlin
e) Fonlama giderleri	2.700.000 sterlin
f) Bina yönetim gideri	1.800.000 sterlin
g) Diğer giderler	6.100.000 sterlin

**Toplam Gider Miktarı** **90.200.000 sterlin**

**5) The Royal Opera House'ın Personel Politikası**

The Royal Opera House'un ihtiyaç duyulan bütün pozisyonları için halka ilan yapılır. Sanatçı, idari personel ve diğer profesyoneller dahil olmak üzere tüm personel sözleşme ile istihdam edilmektedir. Ayrıca asli personelin yanında ihtiyaç duyulduğunda yardımcı personel de de çalıştırılmaktadır.

**III- İNGİLTERE'DE SENFONİ ORKESTRALARININ YÖNETİM YAPISI, MALİ KAYNAKLARI, DENETİMİ VE PERSONEL POLİTİKASI**

**a) Yönetim Yapısı, Mali Kaynakları ve Denetimi**

Birleşik Krallık'da standart bir orkestra modeli yoktur, karmaşık yapıdadırlar. Bugünkü yapılarını tarihsel süreçte yavaş yavaş almışlardır. Bu orkestraların finansmanında kullanılan fonların da (kamusal ve özel fonların) başlangıcı eskilere dayanmaktadır. Başlangıçta bu fonların miktarı oldukça kısıtlıydı. Bu yüzden hükümet düzeyindeki yardımların kesilmesi nedeniyle kapanan orkestralar olmuştur. Sanat Konseylerinin kurulmasından sonra hükümet tarafından yapılan yardımların dağıtımı bu Konseylere bırakılmıştır. 1994 yılında Birleşik Krallık'taki değişik bölgelerinin ihtiyaçlarının çok farklı olmasının farkına varılması nedeniyle bu yardımların tek bir çatı altında toplanmasından vazgeçildi ve 4 ayrı Sanat Konseyi oluşturuldu. İngiltere Sanat Konseyi, İskoçya Sanat Konseyi, Galler sanat Konseyi ve Kuzey İrlanda Sanat Konseyi kuruldu. Her bir konsey, Britanya Sanat Konseyi'ne benzer şekilde çalışmaya başladı. Aldıkları yardımları yerel ihtiyaçların önceliği doğrultusunda ya da politikalarının gerektirdiği şekilde dağıtırlar. Birleşik Krallık'taki orkestraların yaşamlarını sürdürmesini, müzik yaptıkları pazarın durumu, onlara yapılan ya da yapılmayan yardımlar belirlemiştir. Tüm önde gelen orkestralar ya kendi ulusal sanat konseyleri ya da bölgesel sanat kurulları aracılığıyla hükümet yardımı alırlar. Orkestralar, yardım aldıkları kurumlarla yaptıkları anlaşmalar uyarınca buldukları bölgenin çeşitli yerlerinde konser vermekle birlikte genellikle kent merkezi civarında çalışırlar. Bölge konserleri, genellikle çalışmalarının yüzde 11 ile 15'ini kapsamaktadır. Bunun yanında sosyal yardım olarak üstlendikleri müzik eğitimleri etkinliklerinin yüzde 30'unun kapsar ve genellikle bu eğitim için ilave yardım alırlar. Orkestralar bağlı oldukları sanat konseyinden çalışma gelirlerinin

yüzde 30'u oranında kamu yardımı alırlar. Her orkestra bir yönetim kurulu tarafından yönetilir ve yönetim kurulu üyelerinden biri kurul başkanı seçilir. Yönetim kurulu üyeleri ise birkaç orkestra üyesi, birkaç iş adamı ve yardım kurumunun birkaç temsilcisinden oluşur.

İngiltere'de tüm yardımlar yıllık olarak hesaplanır. Hükümet ise parayı yılda bir kez Sanat Konseyi'ne aktarır. Orkestralar da yardımı yılda bir kez alırlar. Bunun yanı sıra ayrıca orkestraların çeşitli yardım kurumlarıyla da çok yakın ve düzenli bir diyalog kurdukları bir gerçektir.

Ayrıca orkestraların finansmanında çok büyük bir rol oynayan yerel yetkilileri de unutmamak gerekir. Fonlarını topladıkları yerel vergilerden oluşturan bu kurumlar aynı zamanda en büyük sponsor kurumlarıdır. Ama bu ilişki, orkestraların merkezi hükümetle kurduğu ilişkiden farklıdır. Yerel sanat yardım kurumları bölgelerinin kesin gereksinimlerini yansıtıp bunu orkestralardan istiyorlar ve bunun karşılığında da yardım yapıyorlar. Buna en iyi örnek Londra Senfoni Orkestrasıdır. Bu Orkestra hem Londra Kenti hem de İngiltere Konseyi tarafından eşit oranda parasal destek almaktadır. Hazine yardımı hiçbir zaman yüzde 50'ye yaklaşmaz. Genelde işletme giderlerinin yüzde 30'u civarında olur. Paranın büyük bölümü; bilet satışlarından, ticari reklamlardan, özel konserlerden, ticari müzik kayıtlarından, radyo-televizyon yayınlarından elde edilir ve bu kalemlerden sağlanan gelir, toplam gelirin yaklaşık yüzde 60'ı civarındadır. Orkestraların aldıkları özel yardım ve sponsorluk gelirleri artmaya başladıkça hükümet kamu fonlarının miktarını hesaplarken bunları da dikkate almaya başladı. Ancak diğer taraftan da özel sektör sanat kurumlarına yardımın hükümetin görevi olduğunu düşünerek, yardımlar konusunda çekingen davranmaktadır. Önemli miktarda özel yardım olan birçok orkestranın yönetim kurullarındaki üyelerin çoğunluğu para toplayan kişilerden oluşmaktadır. Özel kaynaklardan para toplama gereksinimi arttıkça sponsorlara olan gereksinim de artmaktadır. Sponsorlardan elde edilen gelir milyonlarca sterlin tutmaktadır. Büyük sanat projeleri için bir başka kaynak da Ulusal Piyango'dur. Yönetimsel olarak Birleşik Krallık'taki senfoni orkestralarının ortak bir standardı mevcut değildir. Örneğin Londra'daki senfoni orkestralarını, Birleşik Krallık'taki diğer senfoni orkestralarından ayıran özelliği bunların kendi kendilerini yönetmeleridir. Hepsinin kendi yönetim kurulları vardır ve çoğunluğunu da orkestra üyeleri oluşturmaktadır. Kendi kararlarını kendileri verir, kendi sanatsal politikalarını oluştururlar, sponsorlar ve yardım dernekleriyle doğrudan kendileri görüşürler. Kendilerini ve çıkarlarını koruyacak olan kurul üyelerini de yine kendileri seçer ve tayin ederler. Londra'daki orkestraların tamamı aynı şekilde çalışırlar ve tamamı farklı oranda da olsa Londra Sanat Konseyi'nden yardım alırlar. Ayrıca orkestralar, kendilerine konut temin eden yerel yönetimlerle de sıkı ilişki içindedirler.

İngiltere'deki orkestraların tamamı kamu desteğini almamaktadır. Birçok orkestra kamu desteğinden yararlanmamaktadır. Ama yine de yasal çerçevede içinde çok başarılı olan orkestralar mevcuttur. Bunların bir kısmı sık sık konser veren ve müzik pazarında oldukça yüksek ücret talep eden uzman orkestralardır. Hepsi müzik kaydı yapar ve çok iyi sponsorluk gelirleri vardır. Onlara yapılan kamu yardımı işletme masrafının yüzde 1'i kadardır. Aldıkları özel yardımlar ise gelirlerinin yaklaşık yüzde 80'i kadardır. Bu orkestralar tam zamanlı çalışan orkestralar değildir, maaşlı ve sözleşmeli müzisyenleri yoktur. Her ne kadar personelin istikrarı onların sanatsal düzeyi için önemliyse de, bu istikrar yüksek ücretler sunularak sağlanmaktadır. Bunun karşılığında da serbest çalışanlar, özgürlükleri nedeniyle orkestraya zengin ve özel bir repertuar ve başarılı bir müzik sunumu sağlamaktadırlar. Serbest çalışmaları bu müzisyenlere boş zamanlarında başka şeyler yapma imkanı sağlamaktadır.

Orkestraların Genel Müdürü düzenli olarak kendisiyle toplantı yapan orkestra üyelerinin de katılımıyla bir çalışma programı hazırlar. Orkestranın sanat programını üyeler ve Başkondüktör

ile birlikte Komiteye, Konser Müdürüne ve orkestranın tüm yapımcılarına sunmak ve tanımlamak Genel Müdürün sorumluluğundadır. Birleşik Krallık'taki orkestraların sanatsal bütünlüğü tamamen bağımsızdır. İster sponsor olsun ister hükümet sanata para veren hiçbir kurum sanatın nasıl olacağı konusunda talimat veremezler.

### **b) Orkestraların Eleman İstihdam Etme Şekilleri**

Birleşik Krallık'taki orkestralar dahil, tüm sanat kurumları tüm üye ve yönetim kurulu üyelikleri gibi pozisyonların boşalması halinde bunları halka açıkca ilan ederler. Bu yasa gereğidir ve önceden ilan edilmeyen hiçbir pozisyona tayin yapılamaz. Adaylar mülakata çağrılır. Orkestralar için yapılan başvurularda ise enstrüman çalış şekilleri orkestra içinde bir deneme ve dinlemeye tabi tutulur. Bu denemeler bazen uzun süre de alabilir. Bu sistem her görev için geçerlidir. Hatta genel müdürler için bile aynı sistem uygulanır. Boş görevlere isteyen herkes başvurabilir. Tüm kurumların ortak yanları, elemanlarını sözleşmeyle istihdam ederler ve tam gün çalışırlar. Hepsi ücretlidir ve emeklilik hakları mevcuttur. Orkestra çalışanları kısıtlayıcı anlamda memur statüsünde değildir ve sözleşmelerinin feshedilmesi her zaman mümkündür. Genellikle üst sınırı 65 yaş olan bir emeklilik uygulaması vardır. Nasıl çalışacakları konusunda Müzisyenler Sendikası ile kurumların yaptıkları anlaşmalar sonunda kabul edilmiş kurallar ve yönetmelikler vardır. Sanatçıların istihdamına ilişkin sözleşmelerin içeriği İngiliz Orkestralar Derneği ve Müzisyenler Sendikası arasında yapılan görüşmelerle belirlenir. Tüm bu değizmez etkenlerin arkasındaki oluşum Müzisyenler Sendikası'dır. Bu Sendikanın amacı, üyesi olan sanatçıları temsil etmek ve onların çıkarlarını korumaktır. BBC gibi bazı senfoni orkestralarında emeklilik yaşı 60'a kadar düşmektedir. Ayrıca orkestralarda ekstralar ve yardımcılar denilen pozisyonlar da mevcuttur. Yardımcılar orkestranın asil üyelerinden biri hasta ya da izinli olduğunda onların yerine orkestraya katılıp görev yapan personeldir. Ekstralar ise sayısal olarak normal orkestradaki sözleşmeli müzisyenlerden daha fazla müzisyene, yani daha büyük bir orkestraya ihtiyaç duyulduğunda çağrılan müzisyenlerdir. Örneğin BBC Senfoni Orkestrasının toplam 105 sözleşmeli müzisyeni vardır. Orkestra üyeleri yönetim tarafından teklif edilen ve sözleşmeye bağlanan ücretle çalışırlar. Üyelere ödenen ücret, orkestraların mali gücü ve çalıştıkları pazara göre belirlenir.

## **IV- BİR ÖRNEK OLARAK LONDON SYMPHONY ORCHESTRA'NIN YÖNETİM ORGANLARI, MALİ GÖRÜNÜMÜ VE DENETİMİ**

### **a) Londra Senfoni Orkestrası (London Symphony Orchestra)'ın Yönetimi**

En son 14 Haziran 2005 tarihinde güncellenen Birliğin Yönergesi ve Yasa Maddeleri adlı belgeyle, Londra Senfoni Orkestrasının yönetimi belirlenmiştir. Mütevelli Heyeti, Senfoninin tümüyle yönetiminden sorumludur. Kurul iki bölümden oluşur. Sanatçı olan ve olmayan yöneticiler. Üyelerin 5 ile 7 arasında sanatçı yönetici ve 3 ile 5 arasında sanatçı olmayan yönetici olabilir, fakat her zaman sanatçı kökenli yöneticiler olmayanlardan fazla olmalıdır. Kurul, finans yönetimi için Finans Komitesine ( ki söz konusu Kurul sanatçı yöneticilerden çok sanatçı olmayan yöneticilerden oluşur.) ve orkestra yönetimi için Orkestra Komitesi'ne yetki verir. Yetki verilmiş güçler tarafından alınan kararların onaylanması için tüm kurul üç ayda bir kez toplanır. Finans Komitesi, kar/zarar durumunu öğrenmek için ayda bir kez toplanır, bütçe ve huzur haklarını etkileyen konuları değerlendirir. Orkestra Komitesi sıklıkla toplanır ve orkestra yönetimini etkileyen faktörleri geçici bazda değerlendirir.

### **b) Mali Görünüm**

2005 yılı itibariyle London Symphony Orchestra'nın Gelir-Gider Tablosuna bakıldığında;

**i) Gelirler;**

a) Konser gelirleri	1.627.000 sterlin
b) Eğitim bağışları	650.000 sterlin
c) Londra Ortaklığı (Kamu fonu)	2.381.000 sterlin
d) Arts Council England (kamu fonu)	2.582.000 sterlin
e) LSO Vakfı Geliri	75.000 sterlin
f) Sponsorluk ve diğer gelirler	7.719.000 sterlin

**Toplam Gelir Toplamı 15.034.000 sterlin**

**ii) Giderler;**

a) Sponsorluk, personel, faiz, konser giderleri	5.072.000 sterlin
b) Eğitim, yönetim ve diğer giderler	8.979.000 sterlin

**Toplam Gider Toplamı 14.051.000 sterlin**

Londra Senfoni Orkestrası'nın harcamalarının denetimi, The Royal National Theatre ile aynı yöntemle olduğundan burada değerlendirilmesine gerek duyulmamıştır.

**c) İngiltere'de Sanat Kurumlarına Destek Amacıyla Kurulan Vakıflardan London Symphony Orchestra Vakıf Ortaklığı'nın Yönetim Yapısı, Mali Kaynakları ve Denetiminin İncelenmesi**

12 Eylül 1963 tarihli bir anlaşma mukavelesi ile kurulmuş olan Vakıf Yönetim Kurulu Üyelerinin sayısı, en az 3 ve en çok 10 olmaktadır. Bunlardan 4'ünden fazlasının Londra Senfoni Orkestrası yöneticisi olmaması koşulu mevcuttur. Konuya bağlı olarak yeni üyeler bilgilerinin, tecrübelerinin ve niteliklerinin üstünlüğüne göre atanırlar. Üyeler, heyet olarak Genel Başkan ve Sekreterin katılımıyla toplanırlar.

Vakfın genel amacı, Londra Senfoni Orkestrası'nın (LSO) hedefleri olan müzik eğitimini desteklemek, devam ettirmek, geliştirmek, drama, pandomim, dans ve şarkı söyleme sanatlarını teşvik etmektir. Vakıf özellikle aktif olarak LSO eğitim programı dahilindeki müzik eğitimini, tanıtımı, LSO yönetimini destekler ve LSO üyelerine müzik aletleri alımına yardımcı olur ve kredi sağlar. Vakıf Londra Belediye Başkanlığı'nın desteğinden en fazla yararlanan vakıftır. Bu destekten elde edilen paralar sınırlı bir fonda LSO tanıtımı için tutulmaktadır. 31 Mart 2007 yılına kadar, Vakıf Londra Senfoni Orkestrası'na eğitim projelerine destek olmak ve böylece Vakfın ana hedefini uygulayarak 80.865 sterlin bağışlamıştır. Vakıf Yönetimi tarafından varlıkları yönetmek üzere bir müdür atanmaktadır.

Vakıf bir bağış vakfı olması nedeniyle mal varlığını, genel gelirlerini hem ekonomik takdir ve hem de yardım aktivitelerini desteklemek için harcar. Vakfettesinde sınırlama yoktur.

Harcama güç ve stratejisi, üyeler tarafından yatırım müdürüyle ve genel politika kapsamında, varlıkların prensip olarak düşük ve orta dereceli riskli özkaynak ve sabit gelirli yatırımlar dahilinde kalarak belirlenir. Bu genel strateji dahilinde, yatırım müdürü yatırımın

seçim, muhafaza ve gerçekleştirme kararını verir. Temel gelir kaynağı yatırım geliri, kredi faizi ve Londra Senfoni Orkestrası üyelerinin sağladığı güvencelerdir. Vakfın 2007 yılında elde ettiği 80.000 sterlin tutarındaki faiz LSO tanıtımına devredilmiştir. Ayrıca bağışlar, kredi ve yatırımlardan sağlanan fon miktarı yaklaşık 125.000 sterlidir. Bu Vakıf, London Symphony Orchestra sanatçılara kredi vermektedir. 2006 yılı boyunca Vakfın toplam fonu 4.629.517 sterlinden 4.823.450 sterline yükselmiştir.

Bir bağış fonu olarak en az idari genel giderlerle çalışır, Vakfın kaynaklara yönelik resmi bir politikası yoktur. Ancak genel politika olarak hiçbir yıl harcamaların gelirlerden fazla olmasını istemez.

İngiltere ve Galler'de vakıflara uygulanan kanun, üyelerin her finans yılında gerçek ve adil olan, yönetimin vakfın yıl içindeki finansal aktivitelerini gösteren ve yıl sonunda da finansal durumunu teyit eden mali gelir tablosu düzenlemesini ister. Mali gelir tabloları düzenlenirken; her zaman en iyi uygulamanın yapılacağı, en uygun muhasebe politikasının seçilip uygulanacağı, değerlendirme ve değer biçme söz konusu olduğunda kararların mantıklı ve dikkatli alınacağı, ayrıca herhangi bir değişiklik açığa çıktığında bütün uygulanabilir muhasebe standartlarının takip edilerek mali gelir tablosunda açıklanacağı ilkelerinden hareket edilir.

Ayrıca Vakıf üyelerinin herhangi bir zamanda Vakfın ekonomik pozisyonunu kabul edilebilir doğrulukta açıklamasını ve bunun için mali gelir tablolarının yürürlükteki kanunlara uygun olduğunun kanıtı olduğunu onaylar ve kabul eder. Üyeler son olarak Vakfın varlıklarını korumayı ve onların uygun şekilde kullanılmasını, sahtekarlık ve diğer usulsüzlükleri fark etmek ve önlemek için gerekli adımları atacağını garanti ederler.

Üyelerin yıllık rapor ve finansal bildirimlerini Birleşik Krallık Muhasebe Standartları (Birleşik Krallık Genel Kabul edilmiş Muhasebe Uygulaması) Kanununa uygun olarak hazırlamaları sorumluluğu Üyelerin Sorumlulukları Beyanında belirlenmiştir.

Denetçiler Vakıflar Kanununa göre atanır ve aynı Kanuna uygun olarak rapor düzenlerler. Denetçilerin sorumluluğu, ilgili yasal ve düzenleyici kararlar doğrultusunda ve Uluslararası (Birleşik Krallık ve İrlanda) Denetleme Standartlarında finansal rapor düzenlemektir. Ayrıca finansal raporların Vakıflar Kanununa uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda gerçek ve tarafsız görüşlerini bildirirler. Bunun yanı sıra, üyelerin yıllık raporlarının finansal raporlarla tutarlı olup olmadığını, Vakfın düzgün muhasebe kayıtları tutup tutmadığını veya denetçiler tarafından talep edilen bilgi ve açıklamaların alınıp alınmadığını rapor ederler. Denetleme, Denetleme Uygulamaları Heyetince bildirilen ve Uluslararası Denetleme Standartlarına uygun olarak yapılır. Bir denetleme, kanıtların miktara ve finansal raporda belirtilenlere uygunluğunu uygun değerlendirme teknikleriyle araştırmayı içerir. Ayrıca üyeler tarafından hazırlanan finansal rapordaki önemli değerlendirme ve hükümlerin denetlenmesini, Vakfın şartlarına ve muhasebe politikalarına uygunluğunu, ayrıca kayıtların düzenli olarak tutulduğu ve doğru şekilde bildirilip bildirilmediğini içerir.

#### **V- İngiltere'de Sanatın Kamu Tarafından Finanse Edilmesinde Kullanılan Bağımsız Bir Kurum Olarak Büyük Britanya Sanat Konseyi**

Bu ülkede sanatları geliştirmek ve yaygınlaştırmak amacıyla, 1946 yılında Arts Council of Great Britain (Büyük Britanya Sanat Konseyi) kurulmuştur. Tiyatro, müzik, dans, edebiyat, resim, heykel ve fotoğrafçılık dallarında sanatçıları destekleyen bir kurumdur. Devlet ödeneğini doğrudan doğruya devlet, eyalet ve belediyeler dışında bağımsız bir kurum olarak sanatların

hizmetine sunan Arts Council, diğer ülkeler açısından da önemli bir örnek oluşturur. Kraliyet Yasasıyla kurulmuş olan Arts Council'a bu yasayla, ülkenin sanat yaşamıyla ilgili sorumluluklar verilmiş, yetkileri bu yasada belirtilmiştir. Bu kurumun izleyeceği politika; sanatlara nitelik kazandırılması, ülke çapında yaygınlaştırılması ve aynı çatı altında toplanması gibi amaçları kapsıyordu. Kurumun parasal ihtiyaçları hazine tarafından karşılanacak ve Bakanlığa bilgi verme zorunluluğu olmayacaktı. Bu kuruma tanınan ayrıcalık dikkat çekiciydi. Çünkü, birçok Avrupa ülkesinde sanat koruyuculuğu ya eğitim ya da kültür bakanlıklarının denetimi altında gerçekleştiriliyordu. Oysa savaş sonrası İngiltere'sinde hükümet, her türlü denetimcilikten özellikle kaçınmakta kararlı görünüyordu. Bu tutum sayesinde, hükümetin Arts Council ile ilişkisi parasal konuyla sınırlı kalacaktı. Bu ilişki, Arts Council'a özerk bir konum sağlıyordu. Bu ilişki, Sanatlara, devlet denetimi olmaksızın, devlet yardımı sağlamak şeklinde özetleniyordu.

Arts Council bir hükümet organı değildir. Diğer Avrupa ülkelerindeki kültür ve eğitim bakanlıklarına eşdeğer bir konumu da bulunmamaktadır. Bütün resmi toplantılara başkanlık etmekle birlikte, kurumun başkanının sanat politikasını tek başına saptama yetkisi söz konusu değildir. Arts Council'in sanat politikaları; müzik, tiyatro, şiir ve görsel sanatlarla ilgili bağımsız kurullarında oluşturulur. Opera ve bale için de bir alt komite bulunmaktadır. Bağımsız kurulların üyeleri her üç yılda bir yenilenmektedir. Kurulların toplam üye sayısı yetmiş dolayındadır. Kurul üyeliklerinin dönüşümlü olarak yenilenmesi, kurullarda yeni görüşlerin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bir uzman kadro yönetime ilişkin konularda Arts Council'a yardımcı olmaktadır. Toplam çalışan sayısı yüz civarındadır. Parasal İşler Sorumlusu Arts Council'a danışmanlık yapmaktadır. Bu kurumda İskoç Dairesi'nden ve Eğitim Bakanlığı'ndan da birer temsilci bulunmaktadır. Bunlar bağlı buldukları kurum adına gözlemcilik yaparlar. Arts Council'ın kayıtları bazı organların denetimine açıktır. Arts Council; her yıl yardım etmek istediği kuruluşların geçici programlarını ya da projelerini dikkate alarak hazırlamış olduğu istek metnini Maliye Bakanlığı'na sunar. Bu metinde yer alan kaynaklar, Arts Council'a verilecek yıllık ödeneğin parlamentoda görüşülüp onaylanmasından önce, Hazine Dairesi tarafından özenle incelenir. Bir hayır kurumu gibi çalışan Arts Council, kar amacı taşıyan hiçbir kuruluşa ya da topluluğa ödenek vermemektedir. Bu kurumun önerisi ve parlamentonun onayı ile her yıl ödenek alan kuruluşlar arasında opera, bale, orkestra toplulukları, repertuar tiyatroları, sanat şenlikleri ve sanat merkezleri bulunmaktadır. Arts Council, kuruluşları her türlü etkinliklerinde ve yönetsel işlerinde bağımsız kılmayı amaçlamıştır. Arts Council, ödenek alacak toplulukların standart sözleşme metinlerindeki koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu koşullar; sanatsal amaçların ayrıntılı olarak açıklanması, eserler ve icrada üstün bir nitelik ve her düzeyde yüksek bir sanat düzeyinin sağlanması, kuruluşun yetkin bir şekilde yönetilmesi, işletmecilikte kar amacının bulunmaması ve kara geçilmiş olsa bile bu kaynakların tekrar yapımlara aktarılmasıdır.

Arts Council'ın bütçesinde, bütün sanatlar için ve kimi zaman da aynı sanat dalının farklı etkinlikleri için yapılan yardımlar ayrı ayrı fasıllarda gösterilmektedir. Bu yardım alanları; ulusal topluluklar, müzik ve dans, tiyatro, turneler, edebiyat, şenlikler, bölgesel sanat birlikleri, sanat merkezleri, toplum projeleri, sanat eğitimi, sanatların aynı çatı altında toplanması, görsel sanatlardır. Bu kurum uzun yıllar, ulusal sanat yaşamının düzenli bir biçimde bütün ülkeye yayılması yönünde bir politika izlemiştir. Böyle bir yaygınlaşma için belli kentlerde kurulu opera, müzik ve tiyatro merkezlerinin koruma altına alınmasından başka taşradaki kurumlara da önem verilmiştir.

Arts Council'dan düzenli olarak yardım alan kuruluşlara yapılan para yardımının en büyük kalemını, toplam gelirin %44'ünü oluşturan hazine yardımınıdır. Ayrıca bu kurumun gelirinin %36'sı yerel yetkililerden, %12'si diğer kamu yardımlarından ve %9'u sponsor, bağış ve kredilerden oluşmaktadır.

#### IV- SONUÇ:

1- İngiltere'deki tiyatro, senfoni orkestraları, opera ve bale kuruluşlarının yönetim şekli açısından Türkiye'deki muadili kuruluşlarla kıyaslanması sonucunda;

Ülkemizdeki kamu kurumu niteliğindeki tiyatroların 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluşu Hakkında Kanun'a göre kuruldukları, bu Kanuna göre ihtiyaç duyulan yerlerde kurulan Devlet Tiyatrolarının, Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü'ne bağlı olduğu, bu Genel Müdürlük ile Devlet Opera ve Bale Genel Müdürlüğü'nün 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 27. maddesine göre Bakanlığımızın "Bağlı Kuruluşları" oldukları, müdürlüklerin bir müdür tarafından yönetildikleri, Genel Müdürlükte oynanacak eserleri seçecek beş üyeden oluşan bir Edebi Kurul, sanat ve teknik işlere bakacak aynı sayıda üyeden oluşan bir Sanat ve Yönetim Kurulu ve disiplin işlerine bakacak 4 üyeden oluşan bir Disiplin Kurulunun mevcut olduğu, "Devlet Tiyatroları Görev ve Çalışma Yönergesi"nin 6. maddesine göre Genel Müdürün, Genel Müdürlüğün her türlü sanat ve idari işlerinin birinci derecede sorumlusu olup, bütün kuruluşu sevk ve idare etmekle yükümlü olduğu, Genel Müdürlüğe bağlı olarak faaliyet gösteren müdürlüklerde de bu sorumlulukların müdürlere verildiği, mevcut kurulların Genel Müdür ve Müdüre bağlı olarak faaliyet gösterdikleri, bu çerçevede Devlet Tiyatrolarında asıl belirleyici yetkinin emrindeki personelin sicil ve disiplin amiri pozisyonunda bulunan Genel Müdür ve Müdürler olduğu,

1309 sayılı Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Kuruluşu Hakkında Kanun'na göre kurulan Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü ve bağlı müdürlüklerinin örgütlenme, yönetim ve yetki kullanım şeklinin Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü ile benzer olduğu, Genel Müdürlük ve müdürlüklerde sanatla ilgili konularda Genel Müdür ve Müdürlere yardımcı olmak üzere 5 kişilik bir Sanat Kurulu, Devlet Opera ve Balesine alınacak personelin yetiştirilmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili görevleri yapan 13 kişilik Teknik Kurul ve personelle ilgili disiplin işlerine bakan Genel Müdürlükte 10 ve müdürlüklerde 11 kişilik bir Disiplin Kurulunun mevcut olduğu,

Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası Müdürlüğü ve diğer Senfoni Orkestrası Müdürlüklerinde Müdürün daha çok idari ve mali işlemleri yürüttüğü, sanatla ilgili görevlerin Şefte toplandığı, Şefin 5 kişiden oluşan ve daha çok idari işlemleri yapan Yönetim Kurulu ile sanatsal işlere bakan Teknik Kurulun başkanlığını yaptığı,

Dolayısıyla ülkemizdeki tiyatro, senfoni orkestraları, opera ve bale kuruluşlarının çoğunluğunun kamuya ait oldukları, personel ataması ve ödenek tahsisatının kamu tarafından yapıldığı, her ne kadar kuruluş kanunlarında belli ölçüde karar alma özerklikleri olsa da İngiltere'deki muadili kuruluşlardan tamamen farklı oldukları,

İngiltere'deki tiyatro, opera, bale ve senfoni orkestralarının özel hukuk ilkelerine göre faaliyet gösteren şirketler olarak herhangi bir yasayla değil, kendi organları tarafından çıkarılan Ana Sözleşme ve Memorandum niteliğinde bir belgeyle kuruldukları, hükümetten tamamen bağımsız oldukları, yönetim organlarına bakıldığında, The Royal National Theatre'da bir Yönetim Kurulunun bulunduğu, asıl yetkilerin bu organda toplandığı, teknik konularda ise Sanatsal Direktör unvanıyla görev yapan yöneticinin etkili olduğu, sanatsal konularda rahat hareket etmesi için Yönetim Kurulunca ilgili bütün yetkilerin kendisine verildiği, ayrıca bu kuruluşlar teftiş kurulu benzeri bir kamu otoritesi tarafından denetime tabi tutulmadıklarından, bu görevi ifa etmek üzere Finans ve Denetim Kurulunun oluşturulduğu, bunların dışında ayrıca Huzur Hakkı Kurulu, Geliştirme Konseyi ve Eğitim Kurulunun bulunduğu,



The Royal Opera House'da en etkili organın Mütevelli Heyeti olduğu, bu heyetin bahsedilen Yönetim Kurulunun görevlerini yürüttüğü, ayrıca Finans ve Denetim Kurulu, Huzur Hakkı Kurulu, Eğitim ve Giriş Kurulu, Atama Kurulu, Geliştirme Kurulu gibi The Royal National Theatre'da bulunan kurulların mevcut olduğu,

London Symphony Orchestra'da ise yine bir Mütevelli Heyetin bulunduğu, Senfoninin bütün yönetiminden sorumlu olduğu, ayrıca Finans Komitesi ve Orkestra Komitesinin birer yönetim organı olarak mevcut olduğu,

Aslında İngiltere'deki sanat kurumlarında mevcut yönetim organlarının benzerlerinin ülkemizdeki muadili kuruluşlarda da bulunduğu, ancak özellikle Geliştirme Konseyi organının yürüttüğü görevlerin ülkemizdeki sanat kurumlarında bulunmadığı, zira bu organın ilgili sanat kuruluşu için proje geliştirmek ve uygulanacak projeler için kaynak yaratmak gibi görevlerinin ülkemizdeki kuruluşlar için de önemli olduğu, bu nedenle Bakanlığımızın öncülüğünde vakıf ya da dernek statüsünde kurulacak ve bu sanat dallarına ilgi duyan işadamları, yazar ve sanatçılardan oluşacak bir örgütlenmenin, yaratılacak kaynaklarla hem ilgili kuruluşların projelerine yardım etmede hem de bu sanat dallarının topluma daha iyi tanıtılması açısından yararlı olacağı düşünüldüğünden, böyle bir oluşumu kurmanın yolunu araştırmanın yerinde olacağı,

2- İngiltere'deki tiyatro, senfoni orkestraları, opera ve bale kuruluşlarının mali kaynakları açısından Türkiye'deki muadili kuruluşlarla kıyaslanması sonucunda;

İngiltere'deki tiyatro, opera, bale ve senfoni orkestralarının özel hukuk ilkelerine göre faaliyet gösteren birer şirket (company) statüsünde oldukları, yerinde yapılan gözlemler sırasında bunların ülkemizdeki kuruluşlara göre muazzam gelir yaratma kapasitesine sahip oldukları, bu kapasitenin serbest piyasa kurallarının işlendiği sanat pazarında tamamen arz-talep dengesiyle belirlendiği, her bir kuruluşun ticari faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu bir şirketi, ayrıca ilgili kuruluşu desteklemek amacıyla kurulan ve yarattığı kaynaklarla çeşitli bağışlarda bulunan bir vakfının bulunduğu, konumuz çerçevesinde incelenen The Royal National Theatre'in iki vakıftan sağladığı yıllık gelirin toplam 1.012.030 sterline ulaştığı, bu kuruluşların yarattığı faaliyet gelirlerinin hükümetin bu amaçla kurulan Sanat Konseyi (Arts Council) yoluyla yaptığı yardımdan çok daha fazla olduğu, The Royal National Theatre'in 2006 yılı boyunca elde ettiği 39.421.000 sterlin tutarındaki gelirden ancak 17.261.000 sterlinin hükümet yardımı olduğu, aynı döneme ilişkin toplam giderlerinin 38.582.000 sterlin olduğu, The Royal Opera House'in 2007 yılındaki gelirinin 90.200.000 sterlin olduğu, bu miktarın aynı döneme ilişkin bütün giderleri karşıladığı, gelir miktarındaki hükümet yardımının ise 25.600.000 sterlin olduğu ve London Symphony Orchestra'nın 2005 yılı gelirinin 15.034.000 sterlin, hükümetten sağlanan yardımın 4.963.000 sterlin ve söz konusu yıla ait gider miktarının ise 14.051.000 sterlin olduğu, dolayısıyla adı geçen bu kuruluşların bütçelerinin yıl sonunda açık vermediği dikkate alındığında faaliyetleriyle kaynak yaratma imkanlarının ne kadar geniş olduğunun anlaşılacağı, bu imkanların fazla olmasında toplumun bu sanat dallarına olan ilgisi, İngiltere'de kültür turizminin oldukça gelişmiş olması ve milli gelirin yüksek olmasının etkisi bulunmakla birlikte, kuruluşların çok iyi örgütlenmesi, rekabetin bulunması ve çok iyi bir tanıtım-pazarlama faaliyetlerini yürütmelerinin de etkili olduğu,

Ülkemizdeki muadili kuruluşlara gelince; 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluşu Hakkında Kanun ve 1309 sayılı Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Kuruluşu Hakkında Kanun'a göre bu kuruluşların Genel Bütçeden aktarılacak ödenek dışında temsil, konser, festival, yayın ve bağış gibi kaynaklardan elde edilecek gelirlerinin bulunduğu, ancak buna rağmen Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü ve bağlı 6 müdürlüğünün 2007 yılı toplam gelir bütçesinin

111.276.075.- YTL. olduğu, bunun ancak 1.648.896.-YTL.'sının faaliyet geliri olduğu, dolayısıyla toplam gelir miktarının The Royal Opera House'ın toplam gelirinin yarısı civarında olduğu, Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü ve bağlı 15 müdürlüğünün 2007 yılı toplam bütçesinin ise 98.088.000-YTL. olduğu, bu rakamın da The Royal National Theatre'ın toplam yıllık gelirine denk geldiği, ayrıca Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestra Müdürlüğü'nün 2008 yılı toplam bütçesinin 6.032.860.-YTL. olduğu, London Symphony Orchestra'ın yıllık gelirinin bu rakamın 6 katı civarında olduğu, ayrıca çarpıcı olması açısından, Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası Müdürlüğü'nün 2008 yılı gişe geliri toplam 52.404.-YTL. (yaklaşık 22.000 sterlin) olduğu halde London Symphony Orchestra'ın yıllık gişe gelirinin 1.627.000 sterlin olduğunun görüldüğü, iki ülkenin söz konusu kuruluşları arasındaki faaliyet geliri farkının bu kadar büyük olmasının, ülkemizde toplumun bu hizmetlere yönelik talebinin özel sektörün bu işi yapmasını sağlayacak kadar karlı bir faaliyet olmaması nedeniyle Devletin bu işi bir kamu hizmeti görenek üstlenmesinden kaynaklandığı, ancak bununla birlikte toplumun bu sanat dallarına olan ilgisinin yüksek olduğu tespit edilecek bölgelerde Bakanlığımıza bağlı tiyatro, senfoni orkestrası, opera ve bale sayısının artırılmasının yanı sıra, halkın bu sanat dallarına ilgisini arttırmak amacıyla özellikle görsel medya aracılığıyla tanıtıcı ve eğitici faaliyetlere önem verilmesi, ayrıca bu faaliyetlerin desteklenmesi amacıyla sponsorluk kurumunun teşvik edilerek güçlendirilmesinin yerinde olacağı,

### 3- Harcamaların denetimi şeklinin kıyaslanması sonucunda;

İngiltere'deki tiyatro, senfoni orkestraları, opera ve bale kuruluşları kamuyla ilgisi bulunmayan özel hukuka tabi birer şirket olduklarından, klasik kamu denetiminin bu kuruluşlara uygulanmadığı, genel olarak denetimin iki ayrı şekilde gerçekleştirildiği, her kuruluşun Finans ve Denetim Kurulunun bulunduğu, bu kurulun bütçenin hazırlanması, performans, finansal yönetim, risk analizi, iç denetçilerin atanması, iç denetçilerle düzenli olarak toplanması, yapılacak öneriler doğrultusunda finansal konuların gözden geçirilmesi gibi oldukça ayrıntılı görevleri yaptığı, bütün sanat kuruluşlarının Şirketler Kanunu'na (Companies Act 1985) göre kayıtları tutmak, ayrıca mali tabloları her mali yıl için açık ve hesap verilebilir bir şekilde, Birleşik Krallık Genel Kabul Görmüş Muhasebe Uygulamalarına (United Kingdom Generally Accepted Accounting Practice) uygun olarak, şirket ve grup ilişkilerini, bunların kar ve zararlarını ait oldukları dönem için hazırlamaktan sorumlu oldukları, ayrıca bu kuruluşları iç denetçilerin yanı sıra bağımsız denetçilerin de denetledikleri, kuruluşların anlaşma yaptıkları bağımsız denetim şirketleri denetçilerinin her mali yılın sonunda mali duruma ilişkin faaliyetleri, bilançoları ve nakit akış durumunu muhasebe politikaları doğrultusunda hazırladıkları, kuruluş tarafından uygun muhasebe kayıtlarının tutulmaması, denetim için talep edilen bilgi ve belgelerin verilmemesi halinde bu durumu rapora bağladıkları, ayrıca Arts Council (Sanat Konseyi) aracılığıyla kamudan yardım alan kuruluşların Yönetim Kurulu toplantılarına yetkilendirilmiş bir Konsey temsilcisinin sürekli olarak katıldığı, yapılan yardımın yerinde kullanılıp kullanılmadığının bu şekilde denetlendiği, idari ve disiplinle ilgili işlemlerin ise kurum içinde hiyerarşik denetimle sağlandığı,

Ülkemizdeki muadili kuruluşların kamu kuruluşu olmaları nedeniyle denetim şeklinin farklı olduğu, Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü ve Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası Müdürlüğü yöneticilerinin hiyerarşik denetimle mali anlamda denetim görevini yapmak zorunda oldukları, ayrıca bu kuruluşların kuruluş kanunlarına istinaden disiplin kurullarının bulunduğu, 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'un 18. maddesi gereğince bu kuruluşların her türlü denetime tabi tutulması yetkisinin Teftiş Kurulu Başkanlığı'na ait olduğu, faaliyetlerinin iç denetiminin Başkanlığımız aracılığıyla gerçekleştirilmesinin yanı sıra, 832 sayılı Sayıştay Kanunu'nun 28. maddesine göre bu kuruluşların bütün gelir, gider ve mallarıyla nakit, tahvil, senet gibi kıymetlerinin (emanet niteliğinde olanlar dahil) alınıp verilmesinin, saklanma ve kullanılmasının

denetlendiği, sorumluların hesap ve işlemlerinin yargılanarak kesin hükme bağlandığı, yine ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu gereğince yeni bir denetim sisteminin getirildiği, buna göre İç Kontrol Sisteminin; kamu idarelerinin mali işlem ve faaliyetlerine ilişkin tüm gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin amacına ve mevzuatına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi için uygulanan mali yönetim, harcama öncesi kontrol ile harcama sonrası iç denetim faaliyeti olduğu, bu çerçevede bakıldığında tamamen özel hukuk ilkelerine göre faaliyet gösteren İngiliz sanat kurumlarının denetlenmesi şeklinin ülkemizde uygulanabilecek nitelikte bir yönünün bulunmadığı,

#### 4- Personel istihdam şeklinin kıyaslanması sonucunda;

İngiltere'deki sanat kurumlarında yönetici kadroları dahil boşalan tüm pozisyonlara eleman alımı için önceden kamuoyuna açık duyuru yapıldığı, bunun yasa gereği olduğu, adayların mülakata alınarak denemeye tabi tutuldukları, bütün personelin sözleşmeyle istihdam edildiği ve tam gün çalıştırıldığı, tüm personelin emeklilik hakkının mevcut olduğu, emeklilikte 65 yaş uygulamasının olduğu, ancak çalışanların memur statüsünde olmadıkları, gerektiğinde sözleşmelerinin feshedilmesinin mümkün olduğu, personelle sanat kuruluşları arasında imzalanan sözleşmelerin içeriğinin ilgili sendika ile sanat kuruluşları arasında yapılan görüşmeler sonucunda önceden belirlendiği, bu konuda çıkarılmış yönetmelik ve diğer düzenleyici kuralların mevcut olduğu, çalışanlara ödenen ücretlerin ilgili kuruluşun mali gücüne göre belirlendiği, oysa ülkemizdeki muadili kuruluşlarda çalışan idari personel dışında kalan sanatçıların 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ek geçici 12. maddesine göre kadro karşılığı sözleşmeli oldukları ve memur olmanın tüm güvencelerinden yararlandıkları, normal memurlardan farklı olarak her yıl sanatçıların sorumluluklarını belirleyen ve içeriği önceden İdarece belirlenen idari sözleşme imzaladıkları, ancak bu sözleşmelerin ilgililerin memur olma sıfatından kaynaklanan güvencelerini ortadan kaldıracak nitelikte olmadığı, iki ülke arasındaki istihdam edilme farkının kuruluşların niteliklerinden kaynaklandığı, zira İngiltere'de kamu kuruluşu niteliğinde herhangi bir sanat kuruluşunun mevcut olmadığı, bununla birlikte; ülkemizdeki kamu sanat kurumlarında çalışan sanatçıların 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi kadro karşılığı sözleşmeli personel statüsünde çalıştırılmalarının, bu statünün sağladığı güvenceler nedeniyle icra ettikleri sanat dallarının gerektirdiği rekabet, dinamizm, yaratıcılık gibi özelliklerinin korunup geliştirilmesi için gerekli olan ortamı sağlayamadığı, ayrıca bale sanat dalında istihdam edilen sanatçıların bu sanata belli bir yaşa kadar icra ettikleri, bu sanat için gerekli olan özellikleri yitirmelerine rağmen emekli oluncaya kadar buldukları kadroları işgal etmeleri nedeniyle kurumlarda gereksiz kadro şişkinliğinin yaşandığı, bu nedenle ülkemizdeki sanatçı istihdam edilme şeklinin bahsedilen olumsuzluklarının giderilmesi amacıyla, Bakanlığımıza bağlı sanat kurumlarıyla ilgili ileride yapılacak yeniden yapılanma çalışmalarında, senfonik müzik, opera, bale ve tiyatro sanatının gerektirdiği rekabet, yaratıcı ve dinamizm ortamının sağlanması amacıyla, sanatçıların 657 sayılı Kanunun sağladığı güvencelerin dışında bir sözleşmeyle istihdam edilmesi, sanatsal yeterliliklerinin sınanması, yetersiz görülenlerin sözleşmelerinin feshedilmesi noktalarında İdarenin elini rahatlatacak düzenlemelerin yapılmasının yerinde olacağı

sonuç ve kanaatine varılmıştır.

Arz ederim.

Ankara, 16/03/2009

Yunus İMRAK  
Başmüfettiş