



SABANCI VAKFI

“Dünyada Vakıfların Değişen Rolü”

Semineri

20 Kasım 2007
Sabancı Center, İstanbul

Konuşmacılar:

Barry D. Gaberman, Ford Vakfı, Emekli Başkan Yardımcısı
Craig Kennedy, Alman Marshall Vakfı, Başkanı

Moderatör:

Filiz Bikmen, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı, Direktör

HOŞGELDİNİZ

Filiz Bikmen: Sayın Valim, Sayın Başkanım, Sayın Güler Sabancı, Değerli Konuklar

Sabancı Vakfı'nın düzenlediği "Dünyada Vakıfların Değişen Rolü" adlı seminere hoş geldiniz. Öncelikle Sabancı Vakfı'na bugünkü semineri yönetme görevini bana verdiği için ve sonra hepimize değerli vakitlerinizi ayırıp katıldığınız için teşekkürlerimi sunmak istiyorum. 1993 yılında Türkiye'nin önde gelen vakıfları tarafından kurulan ve bu sektörü geliştirmeyi amaçlayan Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) kurucu üyesi olan Sabancı Vakfı bu semineri düzenleyerek bu alanda önemli bir bilgi paylaşımına katkıda bulunmuştur.

Bazı yazarlar bu dönemi hayırseverliğin altın çağı olarak değerlendiriyor. Peki bu altın çağın eğilimleri neler? Vakıf sektöründe fırsatlar, gelişmeler ve yeni uygulamalar neler? Vakıflar için ortaklıklar ne derece önem taşıyor ve ne tür yeni yaklaşımlar içeriyor? Bu soruları vakıfçılık alanında dünyanın önde gelen düşünce liderleri ile tartışacağız ve yorumlarımızı alacağız. Seminerin sonunda ise, Türkiye'de vakıf sektöründe yaşanan gelişmeler hakkında fikirlerini öğreneceğiz.

Bugünün program akışı ile ilgili bilgi vermek istiyorum. Sayın Güler Sabancı'nın açılış konuşmasından sonra konuşmacılarımızı sahneye davet edeceğiz. Kendileri yaklaşık 20'er dakikalık birer sunuş yapacaklar ve ardından üçümüz söyleşi şeklinde tartışma kısmına geçeceğiz. Son 30 dakikayı ise soru-cevap için ayıracağız.

Şimdi, Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı Sayın Güler Sabancı'yı açılış konuşmasını yapmak üzere sahneye davet ediyorum.

AÇILIŞ KONUŞMASI

Güler Sabancı: Günaydın çok kıymetli misafirlerimiz. Sabancı Center'a hoş geldiniz. Bugün gerçekten hepimizin gönülden inanarak ve severek yaptığı vakıf ve sivil toplum konularında çok önemli iki kişiyi dinleyeceğiz. "Dünyada Vakıfların Değişen Rolü" adlı bu seminerin iki önemli konuşmacısı var. Bunlardan bir tanesi Ford Vakfı Emekli Başkanı Barry Gaberman, diğeri Alman Marshall Vakfı Başkanı Craig Kennedy. Birazdan bizlerle deneyimlerini ve bilgilerini paylaşacaklar. Bugün burada olduğunuz ve hep beraber bunu paylaşacağımız için hepimize tek tek teşekkür ediyorum. Çünkü hepimiz bu konuya gönül veren insanlarız, çeşitli boyutlarda bu çalışmalara katılıyoruz.

Dünya çok değişiyor. Uluslararası vakıfçılık değişiyor. Uluslararası filantropide değişim var. Bildiğiniz gibi bir yanda sivil toplum örgütleri, bir yanda sadece hibe veren büyük kuruluşlar var. Bir yanda toplumsal duyarlılık projeleri var, bir yanda sadece filantropik yatırımlar ve çalışmalar var. Bu hızlı değişim içerisinde yeni roller tarifleniyor. Bu yeni rollerde nerede olmalıyız neler yapmalıyız?

Biz 2007 yılının başından itibaren Sabancı Vakfı'nı nereye doğru götürmeliyiz diye bir çalışma içindeyiz. Bugünkü konferanstan ve daha sonra yapılacak olan çalıştaydan bunun sonuçlarına erişmeyi umuyoruz.

Hepinizin bildiği gibi, kısaca bahsetmek istiyorum ki, biz Sabancı Vakfı olarak Hacı Ömer Sabancı'nın vefatından sonra Sadıka Sabancı'nın mal varlığını bağışlaması ile kurulduk. Vakfımızın geçmişi bugün 34 yıla ulaştı. Burada bir felsefeyi her zaman bizimle beraber taşıyoruz: "**Bu toprağın bize verdiklerini bu toprağın insanları ile paylaşmak; bu toprağın insanlarına geri vermek**".

Sabancı Vakfı bugüne kadar 120 kalıcı eser yaptı: Türkiye'nin çeşitli yerlerinde okullar, yurtlar, kültür siteleri ve spor merkezleri. Operasyonel olarak sorumluluğunu üstümüze alarak yürüttüğümüz Sabancı Üniversitesi var. Verdiğimiz on binlerce burs var ve vermeye de devam ediyoruz. Yarışmalar, festivaller ve sosyal faaliyetler var. Şu andaki mal varlığımız 700 milyon dolar civarında ve tabii ki bütün bu seneler içerisinde önemli bir birikimimiz var. Dolayısıyla bu büyüklükte bir vakıf ve bu şekilde bir birimi olan bir vakıf, bundan sonra neler yapmalı? Bugünkü şartlarda bugünkü dünyada bundan sonraki yol haritamız ne olmalı diye yola çıktık ve bunu araştırıyoruz. Bununla ilgili 3 tane açık alan toplantısı yaptık. Sağ olsunlar, 100'e yakın değerli arkadaşım bu toplantılara katılarak katkıda bulundu. Çok akla ihtiyacımız var. Çok akla çok gönülle birleştirip bir sonuca varacağız. Bugün öğleden sonra da bunun karar toplantısını yapacağız. Ben sadece Sabancı Vakfı'nı bir örnek diye veriyorum. Böyle bir çalışma ile yeni bir döneme yeni bir çizgiye hazırlanıyoruz. Hepimize bu yeni dönemde yeni roller düşecek.

Birazdan bu işin uzmanlarından bu işi dünyada yapmışlardan ve yaşamışlardan dinleyeceğiz. Hakikaten değişen bir dünya ile karşı karşıyayız. Ama değişmeyen bir olgu var. O da paylaşmak, daha iyiyi yaratmak için filantropiye inanmak ve bunu gönülden yapmak. Sizlere, buna inananlara, hoş geldiniz diyorum. Bu toplantının ve bu seminerin hepimize katkısı olmasını diliyorum. Başta Sabancı Vakfı Genel Müdürü Hüsnü Bey olmak üzere onun ekibine ve toplantıyı organize edenlere teşekkür ediyorum. Tekrar hoş geldiniz.

KONUŞMACILARI DAVET

Filiz Bikmen: Yaklaşık 12 milyar dolar ile Amerika'da Gates'den sonra en fazla malvarlığına sahip olan ve sivil topluma yıllık desteği 500 milyon doları bulan Ford Vakfı'na 40 yılını veren **Barry Gaberman'i** sahneye davet etmek istiyorum.

Transatlantik ilişkileri ve diyalogu geliştirmeyi amaçlayan, bu sene 35inci yıl dönümünü kutlayan ve 2005'te Ankara ofisini açan Alman Marshall Vakfı başkanı **Craig Kennedy'i** de sahneye davet etmek istiyorum.

Buradan sonra oturumumuza İngilizce devam edeceğiz. Tekrar hoş geldiniz, Barry Gaberman, Craig Kennedy. Vakıfların değişen dünyası ile ilgili olarak görüşlerinizi bizimle paylaşmak üzere buraya geldiğiniz için çok teşekkür ederiz. İkiniz de bu alanda gerçekten deneyimli profesyonellersiniz ve bu konuda bu sabah bizimle paylaşacağınız birçok bilgiye sahibsiniz.

İlk olarak, açılış konuşmasını yapmak üzere Barry'i kürsüye davet etmek istiyorum. Barry, ABD'de filantropinin tanımı, son 20 yılda vakıf sektöründe gerçekleşen değişiklikler (kendisi bu senenin başında emekli oluncaya kadar yaklaşık 35 yıldır Ford Vakfı'nda çalışıyordu), görmeye başladığımız farklı filantropi modelleri (sosyal yatırım fonları, girişimci hayırseverlik) ve gerçekleşmekte olan tüm bu farklı hareketler hakkında konuşacak.

KONUŞMALAR

Barry Gaberman: Çok teşekkür ederim. Burada olmaktan gerçekten çok memnunum. Şöyle bir hayalim var; bir gün buradaki gibi bir dinleyici kitlesinin önünde açılış konuşmamı akıcı bir Türkçe ile yapacağım; ancak henüz o gün gelmedi. O nedenle, bugün ne yazık ki İngilizce devam etmek durumundayız. Dünyanın en harika kentlerinden birinde olmaktan çok memnunum.

Ford Vakfı'nda çalıştığım 35 yıl boyunca, program öncelikleri ve stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla geçilen süreç açısından, hiçbir vakfın Sabancı Vakfı kadar kendisini incelemeye ve araştırmaya açmaya gönüllü olduğu bir durum hatırlıyorum.

Bugün sizlerle üç konu hakkında konuşmak istiyorum. Birincisi, filantropi ve sivil toplum hakkındaki tartışmamızın içeriğini belirlemek. İkincisi, zaman içerisinde gerçekleşen kurumsal değişikliği vurgulayarak Ford Vakfı ve ABD'deki vakıf ve sivil toplum sektörünü incelemek. Üçüncü ve son olarak bahsetmek istediğim konu ise sektörler yani kâr amacı gütmeyen, özel ve kamu sektörleri arasındaki sınırların, ulusal, uluslararası ve küresel bağlam arasındaki ayrımların belirsizleşmeye başladığı gerçeğini vurgulamak.

Ben tüm hayatımı filantropi üzerinde çalışarak ve büyük bir kısmını da Ford Vakfı'nda çalışarak geçirdim. O nedenle bu konuda objektif olamayabilirim.

Konuşmamı filantropinin tanımıyla başlatmak istiyorum. Sizin de bildiğiniz gibi bu terimin dini, klasik, dilbilimsel, tarihi, vb. birçok tanımı var. Aslına bakarsanız ben bu tür sözlük benzeri açıklamaların yararlılık açısından bazı yerlerde eksik kaldığını düşünüyorum. Bence filantropinin çok daha anlaşılır bir tanımı var: “filantropi kamu yararı için özel mülkiyetin gönüllü olarak kullanılmasıdır”.

Amerika Birleşik Devletleri kurulmadan ve Avrupa Ulus Devletler olarak birleşmeden çok önce filantropi olgusu mevcuttu. Filantropi hiç bir zaman tamamen Batılı bir kavram olmamıştır; fakat her toplumun filantropiye farklı şekillerde yaklaştığı da bir gerçektir.

Filantropi kendi içinde bir takım niteliklere sahiptir. İlk olarak, Vakıflar, kamu ve özel sektör kuruluşlarının zaman zaman kaçındığı hassas konularla ilgilenerek risk alabilirler. Yıllar önce ABD'de gelişen doğum kontrolü konusu buna örnek olabilir. Bu konu ne özel sektör kuruluşlarının ne de kamu sektörünün ilgilenmek istediği bir konuydu.

Vakıflar, kar amacı güden kuruluşlardaki gibi kazanç üzerine yönetilmezler ve kazanılan gelirlerle yürümezler. Kamunun sunduğu hizmetler belli bir uzlaşma ve talep gerektirir; ancak Vakıfların önemli rollerinden biri de sunduğu hizmetlerde konsensüs uzlaşma ve talep gerektirmemesidir. Vakıflar toplumsal sorunlara çözüm bulmanın epey karmaşık olduğu ve zaman alacağına bilincindedirler; bu yüzden uzun vadeli düşünebilirler.

Vakıflar esnek olabilmeye kapasitesine sahip olduğundan kamu sektöründe büyük bürokrasilerin çözmekte zorlanacağı programların yürütülmesinde işbirlikçi olabilirler. Buna bağlı olarak vakıflar çoğunlukla hızlı hareket ederler; bu durumu özellikle doğal felaketlerde gözlemliyoruz. Aslına bakarsanız ilginç bir şekilde, hem insandan kaynaklanan gelişmeler hem de doğal felaketler sivil toplum kuruluşlarının büyümesinde katalizör görevi görmektedir. Vakıflar yenilikçi girişimleri ve uygulama projelerini test ederek kendilerini geliştirebilirler. Vakıfların bir diğer niteliği ise bağımsız politika analizleri gerçekleştirebilmeleri ve savunuculuk faaliyetlerini destekleyebilmeleridir. Vakıflar ayrıca toplum içerisinde birleştirici bir rol oynamaktadır.

Bu noktada, iki konuya değinmek istiyorum. Bunlardan ilki maalesef vakıfların her zaman niteliklerini doğru olarak sergileyememesidir. Vakıflar risk almak yerine daha güvenli alanlarda faaliyet göstererek hassas meselelerden uzak durma eğiliminde bulunurlar. Uzun vadede sonuç isteyen karmaşık sorunlar yerine güncel konularla ilgilenmeyi tercih ederler. Değınmek istediğim ikinci konu ise filantropi ve sivil toplumun, kamu veya özel sektöre alternatif olması fikridir. Kaynaklarımızı önemli bir seviyede açığa çıkarmak ve bunu uzun vadede sürdürebilir kılarak geniş ölçüde sosyal bir değişim yaratmak için kamu sektörünün ve bu sektörün vergilendirme gücünün herhangi bir alternatifi yoktur.

Tüm bu saydığımız niteliklerin sonucunda vakıfların ve destek verdikleri sivil toplum kuruluşlarının dinamik yapısını ortaya koymuş olduk. Bu yapı, topluma hizmet sağlamanın ötesinde toplumun sosyal yapısını da korur. Bunu da şirketlerin verdikleri sözleri tutup tutmadıklarını inceleyerek; karmaşık sorunlara yeni ve yenilikçi çözümler getirerek ve toplumda sesi duyulmayanların sorunlarını dile getirerek yapar.

Vakıfların sonuncu niteliği ise, öncelikli amacının sivil toplum kuruluşlarını desteklemek olmasıdır. Bunu söylememin sebebi ise neredeyse tüm vakıfların sivil toplum kuruluşlarını destekleyerek çalışmasıdır. Sivil toplumun bir 'sektör' olarak tanımlanması yeni bir olgudur. Önceleri bu olguya 'kâr amacı gütmeyen sektör', 'STK sektörü', 'gönüllülük sektörü', 'vatandaş katılımı sektörü' gibi isimler verdik ancak bu olguyu genellikle ne olduğu değil ne olmadığı yönünde tanımladık. Benim bu sektör için 'Sivil Toplum' terimini kullanmayı tercih etmemin sebebi ise bu terimin tüm dünya tarafından kabul görmüş olmasıdır.

Ancak 'Sivil Toplum' yeni bir kavram değildir. Bu kavram aslında Plato'dan Putnam'a kadar birçok yazar tarafından kullanılmıştır fakat her yazar bu terimi farklı yorumlamıştır. 'Sivil Toplum' kelimesinin tanımını tam olarak yapamıyorsak, en azından bu kuruluşların ne yaptığını ve faaliyetlerinin ne olduğunu bilmemiz gerekiyor. Bu kuruluşlar, toplumun en dezavantajlı, dışlanmış ve marjinal kesimlerine hizmet sağlar; bizleri hayat boyu eğitir ve bilgilendirir. Bağımsız politika yapan bu kuruluşlar, savunuculuk faaliyetleri ile insanların hayallerinin, seslerinin ve taleplerinin duyulmasında yardımcı olurlar; kimliğimizi, farkındalığımızı, ve kültürel-sanatsal anlayışımızı güçlendirirler.

Kimileri için bazı nedenlerden dolayı bu tablo yetersiz kalabilir. Bu nedenlerden biri bu kuruluşların sadece normatif boyutlarından bahsedilmiş olmasıdır. Birçok kişi için önemli olan, bu kuruluşların katılımcı olması, bireylerin kişisel becerilerini ortaya çıkarması ve hoşgörüyü teşvik etmesidir.

Sosyal sermayenin oluşturulmasında geçerli olan bir takım unsurlar vardır; ancak bu niteliklerden hiçbirisine sahip olmayan birçok kuruluşun da sosyal sermaye oluşturduğunu biliyoruz. Her kar amacı gütmeyen kuruluş sivil toplum kuruluşu değildir, yalnızca sosyal sermaye oluşturan kuruluşlar sivil toplum kuruluşları olarak adlandırılır diye düşünüyorum.

Tablonun yetersiz kalmasının ikinci sebebi ise birçok kuruluş ve girişimin sivil toplum tanımının dışında kalmasıdır. Bu tanım aynı zamanda resmi kuruluşları da kapsar ancak bu kuruluşlar tablonun yalnızca bir kısmıdır; resmi kuruluşların yanında toplum içinde var olan resmi olmayan ya da gönüllü dernekler de vardır. Amacımız tabi ki onları kapsam dışında bırakmak değildir.

Sosyal hareketler, sivil toplum kuruluşlarının oluşması için en önemli etkenlerden birisidir. Bu anlamda, sosyal hareketleri sivil toplum kuruluşlarının resmen kurulmasını tetikleyen ilk adımlar olarak tarif edebiliriz.

1970'li yıllarda Latin Amerika'da daha açık ve katılımcı rejim yaratma hareketlerine, 1980 sonlarında Doğu Avrupa'da daha açık rejime geçiş dönemine ve bugün Asya ve Afrika'nın belli kesimlerinde daha açık ve katılımcı rejim hareketlerine bakacak olursak, burada sormamız gereken soru şu: *'geçmişte var olan otoriter rejimlerde sıkça rastladığımız gerilemeyi önlemek için ne yapmamız gerekiyor?'*. Birçok kişi güçlü sivil bir toplumda sosyal sermaye oluşturanların bu tür gerilemelere en iyi çözümünü sunduğunu savunmakta. Şunu unutmamak gerekir ki sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları her zaman varolmuştur. Ancak bu dönemin tarihsel gelişim içerisinde önemli bir farkı vardır; bugün biz bu sektörün bir parçası olma bilincini taşıyoruz ve bu durum sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesini sağlıyor.

Gündemdeki konuların oldukça karışık olduğu bir zamanda yaşıyoruz. Güçlerin, kontrol ve dengelerin; yasama, yürütme ve yargı fonksiyonlarına ayrılmasında gücün kötüye kullanımına karşı oluşturulan geleneksel korumalar çoğunlukla yetersiz olmaktadır. Bağımsız basın, sorunların çözümüne yardımcı olmakla birlikte tam bir çözüm sunamamaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının katmanlı olması ise bu gücün kötüye kullanılmasına karşı bir koruma oluşturmaktadır. Etkili olmak amacıyla bu kuruluşlar, grupları sarsmak yerine güçlendiren, ceza vermek yerine itici kuvvetler oluşturan, sivil toplum kuruluşları arasında güvenilirlik sistemini oluşturan, etkili faaliyetlerin kuruluş bazında yürütülmesi ve bu faaliyetleri yürütecek kaynakların oluşturulmasını sağlayan yasal bir çerçeveden oluşan bir eylem ortamına ihtiyaç duymaktadır. Bu da konunun bağlamsal alt yapısıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde sivil toplum sektöründe yaklaşık 2 milyon kuruluş faaliyet göstermektedir. Kamu yararı kuruluşları olarak adlandırdığımız bu kurumların yaklaşık 700 bini vergiden muaftır ve bunların 300 bini dini cemaatlerindir. Bu örgütlerin tümünün bütçelerini bir araya getirirseniz yaklaşık 800 milyar dolar gibi bir miktara ulaşırsınız. Bu miktar, gönüllü harcanan zamanların bedeli dışında bırakıldığında, gayrisafi yurtiçi hasılanın ve işgücünün % 10'u eder. İşin gönüllülük kısmı bu sektörü kamu ve özel sektörden ayıran en önemli hususlardan biridir.

Bu geniş sivil toplum sektörü içinde 'filantropi' kapsamında ABD'de 72 bin vakıf bulunmaktadır. Bunların yaklaşık 1.500'ü operasyonel vakıflardır, yaklaşık 1000'i hibe veya fon veren vakıflardır ve yaklaşık 800'ü ise sosyal yatırım vakıflarıdır. Geri kalanın büyük bir çoğunluğu aile vakıfları ve bağımsız vakıflardır. Aklımıza Rockefeller, Gates, Ford ve bunun gibi vakıflar geldiğinde vakıf kavramının genel bir portresini oluşturduğumuzu düşünürüz. Fakat gerçek şu ki 72 bin vakfın sadece 4 bininin profesyonel kadrosu vardır. Yaklaşık 500'ü 100 milyon dolarlık mal varlığına sahiptir ve bunlardan yalnızca 50 tanesi gerçek anlamda milyar dolarlık mal varlığına sahiptir.

Hepinizin bildiği gibi Gates Vakfı yaklaşık 35 milyar dolarlık mal varlığıyla birinci sıradadır. Aslına bakarsanız çeşitli kanallarla Gates Vakfı'na gelen paralar da (Warren Buffet parasının Gates Vakfı'na devredilmesi gibi) hesaba katılırsa bu vakfın mal varlığı yaklaşık 65 ila 70 milyar dolar arasındadır. İkinci sıradaki Ford Vakfı'nın mal varlığı ise 13 milyar dolardır. Birinci ve ikinci arasındaki bu devasa farka bakar mısınız?

Aslında her ülkede en tepede birkaç büyük vakıf ve altında da tabanı oluşturan küçük vakıflar vardır. Ford Vakfı 1938'de başladı, 1950'de büyük bir uluslararası vakıf haline geldi. Size bu kurumun 35 yıl içerisinde nasıl bir değişim geçirdiğine ilişkin bir örnek vereyim.

1971 yılında Ford Vakfı'nda ilk çalışmaya başladığımda eğer biri bana kalkıp da 'şu probleme bir de cinsiyet eşitliği perspektifinden de bakalım' deseydi ekipteki kimse bu kişinin neden bahsettiğini anlamazdı. Ancak durum şu ki, bu konuya dikkat etmediğimiz için birçok etkisiz politika ürettik. Örneğin kırsal alanlardaki çoğu işin erkekler tarafından yapıldığını varsaydık, ancak kırsal alanlardaki çoğu işin kadınlar tarafından yapıldığını gördük. Sorun şu ki; biz politikalarımızı kendi varsayımımıza göre, yani erkeklerin daha fazla iş yaptığı varsayımı üzerine yapmış bulunduk. İşte bu yüzden bu politikaların birçok başarısız ve etkisiz oldu.

Size başka bir örnek vereyim. Ford Vakfı'nda sosyal adalet kavramı oluşmaya başladığında ilk tepkimiz şöyle oldu: 'insanların barınmaya, gıdaya ve daha bir sürü şeye ihtiyacı var: bu nedenle bizim sosyal adaletin içeriğinden ziyade temel ihtiyaçları karşılama konusunda çalışmamız gerekiyor'. Zaman içinde öğrendik ki, kalkınma eşit düzeyde ve sürdürülebilir olmalı. Bu nedenle şimdi Ford Vakfı sosyal adalet konusunda yoksulluğun temel sorunlarına hitap edecek çalışmalara önderlik etmeye başlamıştır.

Meydana gelen değişiklikler sadece somut olaylar üzerinde olmuyor, stratejilerde de bazı değişiklikler söz konusu. Ford Vakfı'nda çalışmaya başladığımda en önemli konunun hibelerin değerlendirilmesi olduğu söylenirdi. Zaman içinde öğrendik ki önemli olan doğru stratejiyi belirlemektir ve hibe ise bu stratejinin uygulanmasında faaliyetlerin sadece bir parçasıdır. Böylece değerlendirmenizi yaptığınızda biçilen bu değer ne çok mikro düzeyde ne de çok fazla makro düzeyde oluyor.

Değişiklik her zaman belirgin olmaz ve hiçbir vakıf sonsuza dek tek bir seçenekle yaşayamaz. Yıllar içinde iş geliştirmemizden şüphelenmeye başladık çünkü özel sektör bu işi elimizden aldı. İhtiyaçlar değiştirdiği için medyaya daha fazla önem vermeye başladık. Eskiden televizyon ve radyo kanalları çok azdı şimdi ise çok fazla kanal var ama önemli olan içeriğini neyle doldurduğunuz.

Çocukluğumuzda işlerin nasıl yürüdüğünü biliyorduk. Zaman içinde onca yıl çalıştıktan ve onca sıkıntı çektikten sonra coğrafi bakış açımızı da değiştirdik. Şimdi tüm vakıflar önceliklerini değiştirme yetkisine sahip, ancak bunu yapmanın bazı sorumlulukları var:

- 1) Bir inceleme yaptığınızı ve bunun nedenini paydaşlarınıza bildirmek zorundasınız
- 2) Çalıştığınız zaman dilimi hakkında onları bilgilendirmek zorundasınız
- 3) Bu incelemede hedef kitlelerinize doğru iletişim kurarak bu incelemenin çıktılarını net bir şekilde ifade etmelisiniz
- 4) Çalıştığınız alandan ayrılırken o alanda kalan aktörlere mümkün olan en az hasarla o alanı bırakmalısınız, bunun anlamı zamanınızı boşa harcamak ve yeni girişimlerinize doğrudan ilgilenememek olsa bile.

On sene önce bana yeni eğilimler hakkındaki fikirlerim sorulsaydı muhtemelen önce ABD'de neler olduğunu anlattırdım, sonra uluslararası arenaya geçerdim. Bugün ise eğilimler, ilerleme hızı bakımından ve çeşitli ulusal oluşumlar açısından farklılık göstermektedir.

Şimdi bu küresel eğilimleri hep birlikte gözden geçirelim. Coğunun hem artı hem de eksi yönleri var. Filantropi kavramı günümüzde geleneksel bir kuruluş modelinin çok ötesinde. Bugün "filantropik faaliyetlerini yaşarken yap" hareketi mevcut. Bu hareket, 'gelecekte karşılaşacağımız sorunlar yerine bugün karşımıza çıkan sorunlara maksimum gücümüzle yaklaşalım, ileride diğerleri de aynı şekilde yapar ve biz de bu sorunların bazılarını çözmüş oluruz' anlamına geliyor.

Günümüzde küresel bir sosyal yatırım vakfı akımı mevcuttur. Birkaç senedir Amerika dışındaki ülkelerdeki sosyal yatırım vakfı sayısına baktığımızda Amerika'dakinden çok daha fazla olduğunu görüyoruz. "Venture filantropi" ise sosyal yatırım vakıfları dışındaki yeni bir akımdır. Bunun amacı özel sektördeki risk sermayesinin kurallarını uygulayarak filantropiye yatırmaktır. Operasyonel vakıflar günümüzde hibe programlarına gitgide daha fazla yoğunlaşmaktadır. Bu önemli bir husustur çünkü hibe programları sivil toplumun kapasitesini geliştirmek için daha yararlıdır.

Artık şirketler yardımlarını sadece kar amacı güden hedefler doğrultusunda değil, daha geniş perspektifte, sosyal sorumluluk çerçevesinde yapmaya ve kendi hissedarlarının yanısıra toplumdaki paydaşlarına da sorumlu olduklarını farketmeye başladılar.

İşin bana ilginç gelen kısmı ise bazı yeni nesil filantropistlerin bakış açısı ve 'girişim sermayesi' kurallarını filantropiye uygulamalarıdır. Bu kişiler geleneksel vakıf modelini uygulamaktan ziyade hayattayken filantropik faaliyetlerini gerçekleştirmeyi tercih ediyorlar.

Geçenlerde Wall Street Journal gazetesinde okudum. Bir röportaj Gates Vakfı'nın bir sözüyle bitiyordu: 'Yapmak istediğimiz en son şey Ford Vakfı gibi olmaktır'. Bu biraz karışık bir makaleydi. Tahminimce muhabir böylesine ilgi çekici bir cümle koyarak dikkat çekmek istedi. Eğer gerçekten durum böyleyse, bu muhabiri yalnızca daha fazla model olduğuna dair değil bunun yanında araçları da geliştirdiğimizle ilgili eğitmeliyiz.

Artık, faaliyet programları düzenlemek, proje destek ve ana kaynak desteği vermenin ötesindeyiz. Sermaye ve sermaye ile ilgili bağışlardan daha çok bahsetmeye başladık. Program hedeflerimizi gerçekleştirmek için, sadece bağışların değil, aynı zamanda düşük faizli ve geri ödeme şartları elverişli krediler, garantiler ve öz kaynak pozisyonları gibi diğer metotları kullanmaktan bahsediyoruz. Bu metotlar aslında, daha çok, örneğin mikro-işletmelerin faaliyetleri için uygun olabilecek metotlardır. Kendi portföyümüzün bir kısmı ile misyon bağlantılı yatırımlara nasıl dahil olabileceğimizi konuşmaya başladık.

Burada heyecan verici olan, kurumun program kısmında yaptıklarınızın yatırım kısmında yaptıklarınız tarafından reddedilemeyecek olmasıdır. İşte basit bir örnek: yoğunlaştığı konu gençler arasında sağlık sorunları olan bir vakfın yatırım portföyünün büyük çoğunluğunu tütün firmalarının oluşturmaması gerekir. Bu olay, örnekte basit gibi görünse de, bu noktadan sonrası daha karmaşık bir duruma dönüşebilir.

Teknoloji: Teknoloji büyüleyici bir şey, çünkü yaptığı üç şey var. Franklin Thomas 1979 yılında Ford Vakfı'na girdiğinde, Ford Vakfı, 100 milyon dolar değerinde hibe veren toplam 850 kişilik bir kuruluştur. 17 yıl sonra ayrıldığında ise, 600 milyon dolar değerinde hibe veren 500 kişilik bir kuruluş haline gelmişti. Teknolojinin bize işyerinde mümkün kıldığı devrim olmasaydı bunu yapamazdık. Aynı zamanda teknoloji, birçok geleneksel metodun etkisini kuvvetlendirmektedir. Örneğin: 'giving circles' (*az sayıda bireyden oluşan küçük bir grubun paralarını bir havuzda toplayarak ortak bir amaca yönelik bağış yapmaları*) Bu gruplar, geleneksel toplum içinde nispeten küçük, yüz-yüze işleyen kurumlar olarak kalmışlardı. Ancak, teknoloji sayesinde, bu gruplar daha çok genişleyebilir ve çok daha fazla kişiyi içine alabilir. Son olarak, teknoloji yeni bağış biçimleri getirmektedir. Ben büyük ihtimalle asla internet üzerinden bağış yapmayacağım. Benim çocuklarım, bağışlarının belli bir kısmını internet üzerinden yapacaklar ve torunlarım, büyük ihtimalle tüm bağışlarını internet üzerinden gerçekleştirecekler.

Sorumluluk ve şeffaflık: Artık bu değerleri, birer istisna değil kural olarak kabul etmeye başlıyoruz. Bu konuda da size üç seviyeden bahsedeceğim. Birincisi, bir dizi yönetmeliğin düzenlendiği ve fiilen yürürlüğe konulabilen devlet seviyesi. İkincisi, bir dizi iyi uygulamaların düzenlendiği ve uymamız gereken davranış kurallarının belirlendiği sektör seviyesi. Üçüncüsü ise, idare ve yönetim kurulunun yer aldığı ve idare ile sorumluluğun birleştiği organizasyon seviyesi. Çoğunlukla, bir şeyler ters gittiğinde, hemen yönetmeliklere, etik uygulamalara bakıp hatayı orada ararız. Çoğunlukla bunların, özellikle ABD ve Batı Avrupa'daki birçok suistimale baktığımızda, bunların % 90'ının sistemin yetersiz kalmasından değil, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının ne olduğunu bilmemesinden kaynaklandığını görürüz.

Etki: Yirminci yüzyılın sonundaki odak noktası 'sorumluluk' ise, yeni binyılın odak noktası da 'etki'dir. Bu çok önemlidir çünkü her geçen gün daha da artan kaynak-kısıtlı durumlarda sahip olduğunuz vergi muafiyetini, kamuya sağladığınız etki anlamında hak ettiğinizi gösterebilmelisiniz. Sorun şu ki, etkiyi değerlendirebilmek için sayabildiğimizi sayıyor; ancak asıl değerli olanı saymıyoruz ve bir şekilde nitel araştırmanın önemini azaltıyoruz. O nedenle, etkinin nicelleştirilmesi önemli olsa da bunun bizi çoğunlukla nicelleştirilemeyen büyük sorunları tanımlamaktan alıkoymasına izin vermeyelim.

Sözlerimi şöyle tamamlamak istiyorum: bir çatallaşma olarak eşitliğe karşı mükemmelliğin ötesine geçebileceğimiz, aslında bunun bir çatallaşma olmadığını görebileceğimiz ve çeşitliliğin mükemmelliği getirdiğini kavrayabileceğimiz ortak bir noktaya vardığımızı düşünüyorum. Doğru olanı yapmalıyız ve doğru olanı yapmak için asla bir gereğe ihtiyaç duymamalıyız. Teşekkürler.

Filiz Bikmen: Çok teşekkürler Barry. Bize birçok fikir verdin. Ford Vakfı'nın geçtiği aşamaları dinlemek çok etkileyiciydi ve bence Ford Vakfı, bir vakfın, toplumun değişen ihtiyaçlarına nasıl uyum sağlaması gerektiğinin çok güzel bir örneği.

Şimdi sözü Craig'e vermek istiyorum. Craig bizlere kısaca vakıflarda yeniliklerden bahsedecek. Craig, vakıfları yeniden düşünmemiz gerektiğini, işin sadece mali değerlerden ibaret olmadığını belirtiyor; Vakıfların sunabileceği daha başka birçok değer var. Bize, yeni donörler ve yeni filantropi çağı hakkında bilgi verecek; vakıflar içindeki etkinlik, personelin profesyonelleştirilmesi ve son olarak, vakıfların çalışma şeklini değiştiren bazı küresel zorluklardan bahsedecek. Eminim Alman Marshall Vakfı'nın bu konuda çok sayıda anlatılacak hikayesi ve bu bağlamda değinilecek tecrübeleri mevcuttur.

Craig Kennedy: Öncelikle Türkiye'de olmak gerçekten bir ayrıcalık. 12 yıl önce Türkiye'yi ilk defa ziyaret ettiğimde bu ülkenin tarihi ve hatta o zamanki politikası beni çok etkilemişti. Kendi kurumumu burada bir ofis kurmaya ikna etmem sekiz yıl aldı; ama sonunda 4 sene önce Türkiye'nin başkentinde ofisimizi açtık ve bundan çok memnunuz çünkü buradaki heyecan verici gelişmelerin bir parçası olmak bizim için çok önemli. Aynı zamanda, sahnede Barry Gaberman ile birlikte olmak da çok büyük bir ayrıcalık. Kendimi Pele veya Ronaldo ile aynı futbol takımında oynayacak bir okul çocuğu gibi hissediyorum.

Sabancı Vakfı'nın düzenlediği bu tartışma gerçekten dikkat çekici. Çok uzun süre ABD ve Avrupa'da yeni donörler ile çalıştım ve çok azı, bu şekilde önceliklerinin tartışılması sürecini gerçekleştirecek özgüven, kendini adanmışlık ve açıklığa sahipti. Bugün benim işim vakıfların rolü hakkında konuşmak. Filantropi dünyasında, sadece ABD'de değil, aynı zamanda Avrupa'da ve dünyanın diğer yerlerinde de kendini bu tür faaliyetlerle gösteren eşi benzeri görülmemiş bir yaratıcılık, yenilik, deneysellik dönemi içerisindeyiz.

Artık insanlar, vakıfları sadece bağış yapan yerler olarak değil, daha büyük daha kapsamlı rollere ve daha farklı kaynaklara sahip kurumlar olarak düşünmeye başladı. Kısaca, Barry ve benim bu işte çalıştığımız süreyi kapsayan, filantropinin kısa bir tarihçesini anlatmak istiyorum. 1980 yılında Chicago'da bir vakıfta işe başladığım zamanlarda, Chicago'daki tipik bir vakıf yöneticisi, çok para kazanan, bir masanın başında oturup insanları dinleyen ve iyi bir fikir olduğuna inandığı şeyler için para veren yaşlıca bir adamdı. İşler bu kadar basitti. Barry ve ben gerçekte, işin nasıl profesyonel hale getirilebileceği, Yüksek Lisans ve Doktora eğitimi almış insanların bu işe nasıl çekilebileceği, fikirlerin değerlendirilmesi ve özellikle sürecin adil işletilmesi gibi konulara odaklanılan aşamanın bir parçasıyız.

Bizler, tüm nitelikli kuruluşların hibe alabilmek için gerekli olan sürecin ve bu sürecin kurallarının anlaşılmasına büyük önem verildiği bir dönemin parçasıydık. Eşit olma prensibi üzerinde önemle durduk. 1970'leri içine alan ve 1990'ların ortalarına kadar devam eden bu dönemde ABD'de ve Avrupa'daki birçok büyük vakfın faaliyet şekillerinde değişiklikler gördük. Bu dönem, Barry ve benim gibi meslek hayatlarımızın büyük bir kısmını bu alanda çalışarak geçirmiş, bir yandan bu işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin güçlü deneyimlere ve bilgiye sahip, ama aynı zamanda işin nasıl yapılacağı ile ilgili bazı belirli önyargılara da sahip bürokratik profesyonellerden oluşan bir tür sınıfın ortaya çıkmasına sebep oldu. Şimdi, birçok açıdan filantropinin yüzünü değiştiren dört özel eğilimle kendisini gösterdiğine inandığım yeni bir dönemdeyiz.

Birinci eğilim, Bill Gates, Reinhart Mohn ile Almanya'daki Bertelsmann Vakfı, Google, sıralayabileceğiniz diğer onlarca kişi ve bu işe giren birçok girişimcinin yer aldığı yeni bir donör grubunun ortaya çıkması; bu kişilerin Barry Gaberman, Craig Kennedy'den haberleri yoktu; bu kişilerin iyi hibe programları yönetmek için uyulması gereken kurallardan da haberleri yoktu. Bu kişiler, 'nasıl değişiklik yaratabilirim' ilkesine odaklanmıştı.

Bazen bu yaklaşım bizim gibi işin içinde olanlara rahatsızlık verebiliyor. Gerektiği kadar eşitlik ve adalete dikkat etmiyorlar; yalnızca fark yaratmak istiyorlar ve inanılmaz bir itici güce sahipler.

İkinci eğilim olarak, yeni donörlerin yanında, eski yöntemlerle bir fark yaratıp yaratmadıklarını sorgulayan bir grup insan var. Profesyonelleşmiş vakfın etkinliğini sorguluyorlar. Ford ve benim çalıştığım diğer vakıflarda başarılarımızı sıralayabiliriz. Aynı zamanda, her ne kadar sıklıkla yapmasak da, çok sayıda başarısızlığımızı da sıralayabiliriz. Hatta bir sürü para harcadıktan sonra aslında hiçbir sonuca ulaşamadığımız durumları da sayabiliriz. O nedenle, filantropinin etkinliği ve verimliliği hakkında inanılmaz bir sorgulama söz konusu.

Üçüncü büyük eğilim ise filantropinin uluslararası boyuta taşınması. Son dört yılda, Amerikan vakıfları tarafından ülke dışına verilen hibeler ikiye katlandı. Bir tarafta Gates etkisi var, ama diğer taraftan da, dünya sorunlarıyla daha geniş anlamda ilgilenmelerinin gerekli olduğunun farkına varan çok sayıda donör de var. Avrupa'da da aynı eğilim var. Bir anda sınırların dışına çıkarak gelişmiş bir sivil toplum sektörüne sahip olmayan yerlere ya da bu sektörlerin zayıf olduğu yerlere hibe verme eğiliminde bir patlama oldu. Son olarak; AIDS, iklim değişikliği ve dünyanın bazı yerlerindeki sınır ötesi çatışmalar gibi filantropiyi zorlayan bazı yeni konular söz konusu. Tüm bunlar, vakıfları yeni roller edinmeye zorladı.

Bu yeni rollerden bazıları nelerdir? Bunlardan bir tanesi, vakıfların sorunlara doğrudan müdahale etmeleridir. Vakıflar sadece hibe vermekle kalmıyor, aynı zamanda hibe alan ve programı uygulayanların da rollerini üstleniyorlar. Bunu, ABD'nin birçok yerinde görebilirsiniz; Vakıfların farklı aktörleri biraraya getirdiğini görüyoruz ve bugünkü toplantı da bunun güzel bir örneği. Vakıflar, önemli sorunların tartışılması için toplumdaki, ülkedeki veya bölgedeki önemli aktörleri biraraya getirme gücüne sahip olduklarını keşfettiler. Bu güç, vakıflara diğer donörlerin, diğer politik kurumların ve diğer müesseselerin gündemlerini şekillendirme yetkisi veriyor. Şu anda Amerika'da ve Avrupa'da, kaynakların ve fikirlerin tek bir hedef etrafında bir havuzda toplanarak etkinlik elde edilmesi, ortak projeler için vakıflar arası ve vakıflar ile hükümetler arasındaki işbirliğine inanılmaz önem veriliyor.

Son olarak, bazı vakıflar araştırmacılara hibe vermek yerine kendi araştırmalarını kendileri yürütmeye başlamışlardır. Örneğin Almanya'daki Bertelsmann Vakfı, Alman kamu politika araştırma ve analiz çalışmalarını üstlenmiştir. Dünyanın diğer ülkelerinde de görebileceğiniz bu durum, Alman Marshall Vakfı için ayrıca bir önem taşımaktadır.

Ben on iki yıl önce başladığımda vakıf bazı sorunlarla karşı karşıyaydı. Ele almamız gereken bazı finansal sorunlarımız vardı. Ancak, bundan ziyade, Vakfın yönünün belirsiz olduğuna dair bir hissiyat vardı. Fonlarımız vardı, ancak belirli bir program stratejimiz mevcut değildi. Sabancı Vakfı'nın bugün yürütmekte olduğu strateji geliştirme çalışmaları kadar detaylı ve kapsamlı bir çalışma yapmadık. Ancak farklı paydaşların görüşlerini alarak hangi konularda doğru yolu izlediğimizi ve daha da önemlisi hangi konularda yanlışlar yaptığımızı anlamaya çalıştık.

Yönetim Kurulumuz ile konuyu kapsamlı olarak tartıştık; o dönemde, şu anda Dünya Bankası'nın başında bulunan Bob Zoellick gibi önde gelen üyelerimiz vardı. Bu süreçte iki şey yapıldı. İlk olarak profesyonel ekibimizin vakıf için net hedefler oluşturmasını istediler. İster inanın, ister inanmayın, çok az sayıda Vakıf açık ve net hedeflere sahiptir. Bu hedeflere ulaşmak için sorulması gereken bazı sorular vardır: 'Neyi başarmak istiyoruz?', 'Günün sonunda neye ulaşmak istiyoruz?', 'Dünyada nasıl bir fark yaratmak istiyoruz?'. İşin ilginç kısmı aslında çoğu zaman hedeflerimiz ve misyonlarımız hakkında konuşuyoruz; ancak işin özüne indiğinizde ortada net bir program stratejisi yoktur.

İkinci olarak, Barry'nin de değindiği hesap verebilirlik konusunu ele aldık. Başka donörleri katılmaya ikna edemediğimiz hiçbir programı üstlenmemeye karar verdik. Yapmak istediklerimizle ilgili farklı donörlerin görüşlerini alarak gerekirse ilk fonlamayı biz sağlıyoruz. Ancak önemli olan fonlamayı yapıp programı başlatmak değil, zaman içinde başka ortakları da katılmaya ikna edebilecek kredibiliteye sahip olduğumuzu göstermektir. Bu yaklaşım bize yeni bir bakış açısı getirdi ve yeniden yapılanma çalışmalarına başlayarak uygulamaya geçtik. Biz Sabancı veya Ford kadar olmasa da, orta derecede bir sermayeye sahibiz; ancak çalışmalarımızda oldukça büyük başarılar elde ettik ve hibe faaliyetlerimiz ile diğer araçlarımızı birleştirme hedefimize doğru ilerlemekteyiz.

Şimdi hibe verme konusuna değinmek istiyorum. Bu konudaki bazı uygulamalar oldukça standart. Örneğin, ABD, Avrupa ve Türkiye’de düşünce kuruluşları ve savunuculuk yapan kuruluşların projelerine hibe veriyoruz. Bunlar, son derece standart bir süreçten geçiyor. Proje sahipleri başvurularını gönderiyorlar, biz bunları değerlendirme sürecinden geçirerek hibe veriyoruz. Ancak, fonlarımızın %80’i dünyanın değişik ülkelerindeki sivil toplum kuruluşlarına hibe vermek için aracı fonlara gidiyor. Örneğin, beş yıl önce, Mott Vakfı ile birlikte Balkan Trust Fund for Democracy adı altında ortak bir havuz kurduk. Balkanlar’da 1990’lı yıllarda hüküm süren etnik çatışmaların önüne geçilmesi ve bölgeye destek verilmesi için oluşturulan bu fon çeşitli ortaklarla kuruldu. Bunların arasında ABD Hükümeti, 4 Avrupa Hükümeti ve 6 Vakıf bulunmaktaydı.

Neden bunu yaptık? Nasıl bu işe giriştik? Gerçek şu ki, bu tür havuz fonlarının yaratılmasının çok büyük avantajları var. Havuz fonları etkin ve hedefe odaklı olmakla birlikte, tek bir donörün başaramayacağı çalışmaların başarılmasını olanaklı hale getiriyor. Ancak donörleri bir araya getirmek gerçekten zor bir süreçtir. Bazı donörler biraz gururludur, bazılarının uç fikirleri vardır, bazılarının ise çok sınırlı ilgi alanları bulunmaktadır. Bu tür girişimleri gerçekleştirebilecek donörler, sabırlı olmakla birlikte fon ayırmayı ve uzun vadeli bir çalışma sürecini göze almalıdırlar. Bunların arasından özellikle ‘sabır’ unsurunu vurgulamak istiyorum çünkü insanlarla konuşmak, onları ikna etmek, bir araya getirmek için çok zaman harcamanız gerekse de günün sonunda bu tür ortaklık girişimleri gerçekten çok da başarılı olabilir.

Bu tür havuz fonlarından iki ya da üç tane daha oluşturduk; bunlardan biri merkezi Bükreş’te yer alan Black Sea Trust. Bu proje Karadeniz bölgesini kalkındırmaya yönelik fon sağlamak için oluşturuldu. Bunların her birini bir araya getirmek 3-4 yıl aldı ama sonuçta gerçekten başarılı girişimler haline geldiklerini görüyoruz. Burada bizim rolümüz, tarafları biraraya getirmek. Amerika ve Avrupa’daki hibe verdiğimiz kuruluşlardan oluşan ağıımızı ve diğer bağlantılarımızı kullanarak ana sorunlar üzerinde yoğunlaşıyoruz. Bazen, bu sorunlar son derece yerel ve bölgesel olabiliyor.

Güney Kafkaslar’da Nagorno-Karabakh gibi sözde kemikleşmiş çatışmalar hakkında, Amerikan ve Avrupalı politika saptayıcılarının ve vakıfların dikkatlerini, aşılması son derece güç olan bu sorunları nasıl çözümlenebileceğimiz konusuna çekmek için bir dizi toplantı yaptık. Bazen, büyük sorunlar üzerinde yoğunlaşıyor. Örneğin; iklim değişikliği hakkında ve Amerika ile Avrupa’nın nasıl birlikte geçmişe göre daha verimli çalışabilecekleri konusunda bir dizi toplantı yapacağız. Neden tüm bunları yapıyoruz da sadece hibe vermiyoruz? Çünkü Trans-Atlantik toplantıları düzenlemek için çoğu kuruluşta bulunmayan gerekli altyapımız ve tecrübemiz var. Ancak yine de, bazı durumlarda ortaklık girişimleri yerine sadece hibe vermeyi tercih ediyoruz. Her zaman seçim yapıyoruz. Önce oturup son derece bilinçli bir şekilde şunu sorguluyoruz: ‘Bu işi yapmak için en iyi bizler miyiz yoksa başkaları da var mı?’.

Son olarak değinmek istediğim konu ise 'liderlik gelişimi'. Vakıfların odaklanabileceği en önemli konulardan biri gelecek nesil için yatırım yapmaktır. Bu sadece ilk ve orta öğretim ya da bu ülkede bulunan iyi üniversiteler ile bitmiyor. Bu aynı zamanda genç politikacılar ve gazetecileri nasıl yetiştirdiğiniz ve onları dünyadaki diğer ülkeler ve diğer politik sistemler hakkında nasıl daha bilgili hale getirdiğiniz ile ilgili.

Bizim, Marshall Memorial Fellows Programı adı altında bir programımız var. Bu program kapsamında Türkiye de dahil olmak üzere Avrupa'dan genç politikacıları dört hafta süre ile Amerika'ya getiriyoruz. Onlara, Amerika'daki politik sistem ile ilgili hızlandırılmış bir kurs veriyoruz. Bu program gerçekten çok başarılı oldu. Polonya Başbakanı ve Polonya Hükümeti'nin bazı üyeleri bu programa katıldı. Bir önceki Danimarka Hükümeti'nin beş üyesi de bu programı tamamladı. Türkiye'de bu programı bir yıldır sürdürüyoruz; son seçimde kazanan genç meclis üyelerinden bazıları bu programa katıldı. Liderlik gelişimi fikrini ele alıp, farklı kişileri bir araya getirerek zaman içerisinde onlara farklı deneyimler kazandırmaya çalışıyoruz. Örneğin, Türkiye'de genç bir meclis üyesini alıp onu farklı konferanslara ve toplantılara dahil ederek öğrenme deneyimini vurguluyoruz.

Şimdi ise, üstlendiğimiz diğer bazı yeni ve daha karmaşık rollere değinmek, bazı sorunlardan bahsetmek istiyorum. Bazen, kötü bir karar verdiğimizde içinde bulunduğumuz durumu değerlendirirken şunları söyleyebiliyoruz: "O hibeyi vermemeliydik", "Bu işi kendimiz yapmaya kalkışmamalıydık". Vakıf sektörü hakkında öğrendiğim en önemli şey, hata yaptığımızda bunu kabul ederek zararın neresinden dönülürse kardi deyip o işten ayrılmanız gerektiğidir. Çoğunlukla vakıflar, hata yaptıklarını kabul etmektense, yanlışın arkasından para harcamaya devam ediyorlar; çünkü hata yaptıklarını kabul etmek istemiyorlar. Burada en önemli nokta, bir vakfın hata yaptığında bu durumu kabullenmesi gerektiğidir. Ayrıca hata yaptığınızı kabul ettiğinizde bu, diğer kuruluşlara ve hibe verdiğiniz kurumlara önemli bir mesaj vermektedir.

Biraz da 'hesap verebilirlik' olgusundan bahsetmek istiyorum. Bazı insanlar önemli projeleri fonlama sürecinde, 'hesap verebilirlik' adına uyguladığımız kurallar yığını nedeniyle önemli konuların bir kenara atıldığını söylüyor. Neden Alman Marshall Vakfı, "bu işi yapmak doğrudur" diyerek parasını söz konusu işe yatırmıyor? Evet; bazen fazla ağırkanlı ve tepkisiz olabiliyoruz. Bu, diğer donörleri de işin bir parçası olmak için ikna etmeye çalışmamızdan kaynaklanıyor. Ancak bence bu yine de iyi bir testtir. Vakıflar, hesap verebilirlik kuralını kendi içlerinde uygulamadıkları sürece, hesap verme sorumluluğuna sahip olmayan kurumlar olarak kalırlar. Diğer donörleri de girişimlerinin bir parçası olmaya ikna etmeye çalışma testi, bu işin önemli bir parçasıdır.

Son olarak, bazen kendimizi fon verdiğimiz kişilerle para için rekabet etmek gibi zor bir durumda bulabiliyoruz. Çoğu zaman insanlar bu tür durumlarla nasıl baş ettiğimizi soruyor. Bunun cevabı; tamamen şeffaf olmak; ne yaptığımızı, paramızı nereden aldığımızı, aldığımız para ile ne yapmaya çalıştığımızı açık ve net bir şekilde anlatmak ve eleştiriye açık olmak. Örneğin biz her yıl, vakfımızdan hibe alanlardan oluşan bir grubu davet ediyoruz ve bize şikayetlerini bildirmelerini ve yanlış gördükleri konuları söylemelerini istiyoruz.

Sözlerimi şöyle tamamlamak istiyorum. Türk vakıf sektöründen bugün burada bulunanlar şunu bilmeli ki, bu ülke politik, kültürel ve ekonomik anlamda kapsamlı bir değişim ve yenilik sürecinden geçiyor. Bu dönem, hepimizin standartların dışında biraz daha geniş kapsamlı düşünmeniz, bazı riskleri göze alarak girişimlerde bulunmanız ve yenilikçi olmanız gereken bir dönem. Bu şekilde, ülkenin şu anda içinde bulunduğu değişim sürecine ayak uydurabilir ve gelişimi bir sonraki aşamaya taşıyabilmek için mükemmel bir yol izlemiş olursunuz. Teşekkürler.

TARTIŞMALAR

Filiz Bikmen: Çok teşekkür ederiz Craig. Konuşmanızı çok ilham verici bir noktada bıraktınız. Sanırım ikinizin de sunumundan çıkaracağımız en önemli temalardan biri, sivil toplumdaki işbirliği ve ortaklık yaklaşımının çalışmalarımızın özünü oluşturan bir anlayış olması. O nedenle, ister hibe verin ister programı siz yönetiyor olun, sürekli olarak başka aktörlerle ortaklık girişiminde bulunuyorsunuz.

Orta ve Doğu Avrupa’da yürütülen Trust for Civil Society çalışmalarını gerçekten takdir ediyorum. Sanırım 65 milyon dolar değerinde on yıllık bir yatırımın bugüne kadar 25 milyon dolarını tahsis etmiş durumdasınız. Bu, Ford Vakfı ile Alman Marshall Vakfı’nın diğer birkaç ortak ile birlikte fonladığı bir proje. Bu deneyimle ilgili ikinizin de fikirlerini almak istiyorum çünkü Mott, Rockefeller ve diğer büyük donörlerin yarattığı bu yerel takım çalışmasının ortaklık girişimlerine iyi bir örnek olduğunu düşünüyorum. Bu projenin nasıl başladığı ve nasıl gittiği hakkında önce Craig’e söz vermek istiyorum.

Craig Kennedy: Aslında, bu fikir ilk olarak Rockefeller Brothers’dan Bill Moody’dan çıktı. Ancak, asıl ilginç olan, bu işbirliğinin daha önceden var olan bir dizi ilişkiden doğmuş olmasıdır. 1990 yılında, Alman Marshall Vakfı, Mott Vakfı, Rockefeller Brothers, Ford ve diğer bazı donörler, “Orta ve Doğu Avrupa Çevre Ortaklığı” adı altında bir program başlattılar. Bu program hala devam etmesine rağmen, aktif olarak 8-10 yıl devam etti. İşin güzel yanı, bu program ortaklar arası birlikte çalışma, birbirini tanıma ve birbirine güvenme fırsatı verdi.

İşbirliği için en büyük engel güvendir. Trust for Civil Society mükemmel miydi? Hayır, ama işin bu kısmını Barry’e bırakıyorum; çünkü kendisi Danışma Kurulu’nda yer alıyordu. Ancak, herhangi bir konuyu ele almak amacıyla büyük ve cesur bir girişim anlamında bence çok başarılıydı. Biraraya getirmesi kolay değildi; birçok başlangıç ve duraksama vardı. Biz, birçok açıdan bu işin çok küçük bir parçasıydık. İşin asıl büyük oyuncularını Açık Toplum ve Ford’du; ancak yaptığımızdan pişman olmadık. Bazı sorunlar ile karşılaştık ve işin gerçek zorluğu, daha önceden birtakım güçlü ilişkilerin var olduğu bir gruba yeni donörlerin entegre edilmesi ve güven açısından yeni insanların test edilmesi idi. Ama, genel anlamda, bence işe yaradı, sence Barry?

Filiz Bikmen: Özellikle donör işbirliği açısından sizin düşüncelerinizi almak isterim.

Barry Gaberman: Gerçekten ilginç çünkü işin başlangıcında girişimci bir nitelik söz konusuydu. USAID (United States Agency for International Development), yaklaşık 100 milyon dolarlık bir fon oluşturmak istediğini ve kolektif olarak kamu dışından özel donörlerin 50 milyon dolar koyabilmeleri durumunda kendisinin de 50 milyon dolar koymaya hazır olduğunu söyledi. O nedenle girişimci bir ortam yaratılmış oldu ve biz de işe koyulduk. Büyük ihtimalle, iki ya da üç yılımızı tartışmalarla geçirdik; ancak en sonunda USAID bu işten vazgeçti. Halbuki zaman ve tartışma anlamında bu programa inanılmaz yatırım yapılmıştı. USAID’in bu işten vazgeçmesine rağmen diğer donörler birlikte çok zaman geçirdikleri için projeden vazgeçmek istemediler. OSI (Open Society Institute), Ford ve diğer başka donörler, ilk başta düşündüklerinden daha fazla katkıda bulunarak “bu işe tek başımıza devam etmek istiyoruz” dediler. Bu kapsamda özel kaynaklardan 60 milyon doların biraz üzerinde bir miktar temin edildi, halbuki ilk başta bu miktarın sadece yarısının bu şekilde temin edilmesi planlanmıştı.

Craig’in değindiği nokta ise, birlikte çalışarak bir güven oluşturmanız gerektiği ve bunu başardığınızda aynı zamanda ortak bir menfaat de yaratılmış olması ve dolayısıyla dağılmasına izin verilmemesiydi. Bence, Trust (Trust for Civil Society) yapılması çok zor olan başka bir şeyi daha başardı: programın başlangıcından birkaç yıl sonra, program stratejisi kapsamında müşteriler ile iyi ilişkiler kurulamadığı fark edildi. Rutin bir gözden geçirme süreci ile Trust’ın ilerleyiş şekli hakkında bazı memnuniyetsizliklerin olduğu ortaya çıktı.

Donörler o zaman bir yön değişikliği yapma, yeni bir lider getirme ve Trust'ın faaliyetlerinin arkasındaki stratejiyi değiştirme kararı aldı. Bunun iyi bir hareket olup olmadığını zaman gösterecek. Ancak, karar aşamalarına bakıldığında grupların belli bir zamandır birlikte çalışmaları ve ortak bir menfaate sahip olmaları nedeniyle, uzun vadeli bir amaç için işe devam etmeye gönüllü olduklarını görmek mümkündür.

Filiz Bikmen: O zaman, Orta ve Doğu Avrupa'da geçen 10 ya da 15 yıla ve çoğu sivil toplum ile ilgili olan kritik değişikliklere baktığımızda Ford, Alman Marshall, Mott Vakfı ya da diğer başka bir kuruluş tek başına bu işi üstlenmeye karar verebilirdi. Geçmişe baktığımızda bu yaklaşım sahadaki çalışma şeklinizi nasıl değiştirdi? Sivil Toplumun yeni yeni gelişmekte olduğu Orta ve Doğu Avrupa'daki diğer donörlere iyi bir örnek teşkil etti mi? Nasıl bir etki yarattığını düşünüyorsunuz?

Craig Kennedy: Benzer bir yapıya sahip olan, ancak tek farkının devlet katılımının olduğu, Balkan Trust for Democracy'den edindiğim deneyimlerden bahsetmek istiyorum. Bu konuda bizi şaşırtan; Balkan Trust'a katkıda bulunmayan ancak onu bir danışma kaynağı olarak kullanan bir çok yerel donörün bulunması oldu. Şu anda Bulgaristan'da gelişmekte olan büyük bir vakıf var, onlar da bu programı bir danışma ve esin kaynağı olarak kullandılar. Bir de Balkanların sınırında Avusturya'nın geliştirdiği büyük bir vakıf var, onlar da bölgede yaptıkları çalışmaların büyük bir çoğunluğunda Balkan Trust for Democracy'nin çalışmalarından yararlanıyorlar. O nedenle, birkaç donörün bir fikri ya da herhangi bir bölgeyi önemli bulduklarını, sivil toplumu teşvik etmelerini sembolize etmesi açısından bu tür işbirlikleri bir tür mükness etkisi yaratıyor ve fon sağlanmasını kolaylaştırıyor. Vurgulamak istiyorum ki; bunlar başarılması zor ve son derece karmaşık konular.

Filiz Bikmen: Lucy Bernholz ABD'de strateji ve vakıflar alanında çok deneyimli bir danışman. Geçenlerde Stanford Social Innovation Review web sayfasında yayınlanan 'Yeni Vakıfların Tasarlanması' adlı yazısını okudum. Lucy, bu yazıda, vakıfları farklı düşünmeye iten 6 noktadan bahsediyordu. Bunlardan birkaçı işbirliği deneyimlerine dayanıyor. Ayrıca toplulukların bireylere göre daha iyi karar verdiklerinden ve karma toplulukların ise en iyi kararları verdiklerinden bahsediliyor. Bir anlamda Balkan Trust yani şimdiki Black Sea Trust da yeni görüşler getirmek için oluşturulmuş gibi görünüyor. Sahada yerel kişileri de işe aldığımızı tahmin ediyorum?

Craig Kennedy: Neredeyse her zaman.

Filiz Bikmen: Bu da bir şekilde kapasite geliştiriyor.

Craig Kennedy: Evet, ancak bu, yeni işbirliği üzerine kurulan girişimlerin yarattığı filantropi ile diğer yeni girişimcilerin yarattığı yeni filantropi arasındaki gerçek gerilimin kaynağıdır. Genellikle daha genç olan ve milyarlarca dolar kazanmış olan bu kişiler '*yeni filantropinin*' biraz daha standart olan tarafıdır. Ama ilginç bir deneyim. Bu Türkiye için geçerli mi bilemiyorum, ama çok para kazanmış olup bugün hala hayatta olan donörler var. Genellikle bu kişileri başkalarıyla birlikte çalışmanın iyi bir şey olduğuna ikna etmek zor. Onlar bir şirket kurmuşlar ve bu işi diğerleri ile paylaşmayacakım diyorlar.

Barry Gaberman: Bence, Craig tam olarak konunun üzerine bastı. İş ortamında servet sahibi olmanızı sağlayan disiplin; örneğin ergenlik çağında hamilelik gibi sosyal bir problemin çözülmesi için gerekli olan ile pek aynı değil. Bu grup başarısız olduğunda, bizim onları işin içinde tutacak şekilde kucaklamamız lazım ki, gitmesinler. Çünkü sonuçta iyi niyetliler ve bir şekilde katkıda bulunmak istiyorlar. Kendilerini şanslı hissettikleri için toplum adına bir şeyler yaparak bir anlamda bunun karşılığını vermek istiyorlar. Bizim asıl olarak üzerinde durduğumuz nokta bu, ancak bu tür insanlarla uğraşmak da zor. Bu nedenle Buffet ile olan deneyim çok ilginç çünkü aslında Gates Vakfı kısmen standart bir modeldir. Standart olmayan kısmı ise, malvarlığının büyüklüğüdür.

İşin ilginç yanı, Buffet'in iş hayatında öğrendiği iyi yönetilen şirketlere yatırım yapma zihniyetini aynı şekilde filantropik faaliyetlerine de uygulaması oldu. *'İyi şirketlere yatırım yaptığım gibi, neden güvendiğim birileri varken hiçbir bilgimin olmadığı bir alanda bir yapıyı sıfırdan kurmaya çalışayım?'* dedi.

Filiz Bikmen: Peki Avrupa'da neler oluyor? Bu vakıfların değişen rolleri hakkındaki görüşlerinizi alabilir miyiz? Tüm bunlar, tabii ki şartlar ve ortam ile son derece bağlantılı. Türkiye'deki vakıflarda görülmeye başlanan değişim ile ABD'deki değişim çok farklı olabilir. Milyonlarca, milyarlarca Euro'ya sahip çok büyük bazı İtalyan vakıflar nasıl geliyor, neler yapıyorlar? Filantropiye daha çok özel sektör mantığıyla mı bakıyorlar? Orada gördüğünüz değişikliklerden bazıları nelerdir?

Craig Kennedy: Bence önemli iki ya da üç değişim söz konusu. Birincisi, Avrupa'da filantropi alanında büyük bir gelişme var. Örneğin İtalya'da 'banka vakıfları' ortaya çıkmıştır ve bunlardan bazıları son derece profesyonel, zeki ve yenilikçi yaklaşımlara sahiptir. İtalya, Turin'deki Compagnia di San Paolo birçok Amerikan kurumu kadar iyi çalışmaktadır. İddialı programlarını gerçekleştirmek için henüz ihtiyaç duydukları personelin tamamını temin edemediler, ancak hibe programlarında stratejilerini gerçekleştirme konusunda son derece etkinler.

Diğer taraftan, operasyonel bir vakıf olarak kurulan Almanya'daki Bertelsmann Vakfı, daha sonrasında araçları arasına hibe verme faaliyetlerini de eklemenin mantıklı olduğuna karar verdi. Bunun sebebi operasyonel bir vakıf olarak ihtiyacı olan tüm uzmanlıkları, bilgiyi ve yetiyi bünyesinde toplayamayacağını görmesiydi.

Sıralayabileceğim benzer eğilimlere sahip dört ya da beş kurum daha var. Ama genel anlamda Avrupa'yı değerlendirmek için çok uygun bir zaman; çünkü bazı yönlerden Avrupa'daki eğilimler Amerika'da olduğu gibi karmaşık ve düzensiz olmadığı için bunları nispeten daha net görebiliyorsunuz.

Barry Gaberman: Doğu ve Batı Avrupa'da ve diğer bazı ulusal ortamlarda bir sosyal yatırım fonu hareketi var ve bu son derece heyecan verici. 10 yıl önce Almanya'da tek bir sosyal yatırım fonu bile yoktu; ilki 1996'da Gutersloh'da kuruldu. Şimdi ise, faaliyet gösteren yaklaşık 100 sosyal yatırım fonu var.

Filiz Bikmen: Dinleyiciler için Sosyal Yatırım Vakıfları'nı tanımlayabilir misiniz? Sosyal Yatırım Vakıfları'nın Ford Vakfı'ndan, Mott Vakfı'ndan farkı nedir?

Barry Gaberman: Standart bir sosyal yatırım vakfının amacı belirli bir topluluğun lider üyelerinin bu fona kaynaklarını aktarması ile çeşitli alanlarda toplum ihtiyaçlarının giderilmesi için kullanılmasıdır.

Bu, bir anlamda sosyal yatırım vakıflarının standart işleyişidir ancak çeşitli yerlerde farklı şekillerde tanımlanmaktadır; örneğin kırsal alanlara baktığımızda daha farklı şekillerde uygulandığını görmekteyiz. Bu oluşumlar dahilinde en fakir toplumlarda bile kullanılacak kaynakların olduğu ilkesi bulunmaktadır ve bunun itici gücünü tek bir varlıklı aile veya donör oluşturmamasıyla birlikte bu tür aile veya bireyler bu yapıya katkıda bulunabilirler; sosyal yatırım fonu kapsamında donör-kaynaklı fonlar veya benzeri yapıları oluşturabilirler. Bu model özellikle Doğu ve Batı Avrupa'da yaygınlaşmaya başladı. Bazı yerlerde, ilginç bir şekilde, filantropinin arkasındaki itici gücü ve enerjiyi özel sektör sağlamıştır. Bazı yerlerde ise, varlıklı kişiler söz konusudur. Rusya gibi yerler bize, Amerika'da yüz yıl kadar önce Robber Barons (Hırsız Baronlar) adı verilen, bazı belirli kişilerin yasadışı yollarla zengin olduğu ve daha sonra bu tür filantropik yapılar oluşturarak vicdanlarını temizlemeye çalıştıkları bir dönemi hatırlatıyor.

Bir de, Şu anda nesiller arası devir gerçekleŐiyor. Eski nesilden yenisine bir liderlik devri söz konusu. Bu yeni nesil çok daha dıŐa dönük, kendi sınırlarının ötesini değerlendiriyor, karar mekanizmasının bir parçası olarak farklılığa daha ılımlı bakıyor ve filantropinin yeni bir altyapı oluŐturmasına destek veriyor. Bu er ya da geç üzerinde durmamız gereken küresel bir olgu.

Dünyada teknik ve diğer dallarda uzmanlık hizmeti veren dernekler, vakıflar, filantropik kuruluşlar, sivil toplum örgütleri ve yardım kuruluşlarının giderek arttığını görüyoruz. Artık bilgiyi yayacak yayınlr sadece ulusal çapta ve yzeyssel değil. Bölgeler ve sektörlere kadar inen ve bizi işin kapsamı ile ilgili bilgilendiren araştırma çalışmaları devam ediyor. Bu noktada sivil toplum kapsamında gelişmiş filantropinin altyapısı ile ilgili bir yorumda bulunmak istiyorum.

Vakıfların belirledikleri yolda destek vermeye devam etmelerini sağlamak çok zor. Bence bu ilginç bir nokta çünkü özel sektörde yer alıyorsanız sizi temsil eden, size bilgi veya hizmet veren bir dizi kurumu desteklersiniz. Ancak vakıf sektöründe bu işin birkaç büyük kuruluŐa bırakılması ve diğerlerinin hiçbir Şey yapmaması yerine, herkesin bir miktar para koyduğu, bir nevi öz-vergilendirme gibi, kendi çıkarımız için yapmamız gereken bir iş olarak görmeyi henüz baŐaramadık.

Filiz Bikmen: Bu anlattığınız bir anlamda Şu anda TÜSEV'in, Sabancı Vakfı'nın, Koç Vakfı'nın ve Doğan Vakfı'nın ye olduğu European Foundation Center'da (EFC-Avrupa Vakıflar Merkezi) olanları anımsatıyor. Parasının oğunu Amerikan Vakıflarından temin ederek 20 yıldır varlığını sürdüren EFC'ye, Avrupalı Vakıfların katkıda bulunmalarını sağlamak gerçekten çok zor. Bu nedenle, Amerikalılar bu kuruluşun değerini daha iyi anlamıŐ görünüyor diyebiliriz. Belki bu Avrupa'da da yavaş yavaş geliŐmeye baŐlıyor olabilir mi?

Craig Kennedy: Bence evet. Ama aynı zamanda bu konuŐmamın başında anlattığım filantropinin tarihçesine de dayanıyor. Barry ve ben, Council on Foundations, bölgesel donör gruplara ve Independent Sector gibi kurumlara para verilmesinin büyük önem taŐıdıęı bir dönemin parçasıyız. Avrupalı vakıflar için son zamanların haricinde böyle bir geleneğin geçerli olduğunu sanmıyorum. Ama sanırım bu durum Şimdi değişiyor. Eğer ulusal bir grubu veya diğer başka kurumları destekliyorsanız, kesinlikle daha yüksek bir statüye sahipsiniz.

SORU-CEVAP

Filiz Bikmen: TartıŐmamızı toparlayarak dinleyicilerimize soru sorma fırsatı vermek istiyorum.

Pınar Aran: Ben Mr. Gaberman'a bir soru sormak istiyorum. Korunmaya Muhtaç ocuklar Vakfı'nın Başkanı olarak uzun vadeli projelerinizin kısa vadeli projelerinize olan oranını öğrenmek istiyorum.

Barry Gaberman: Çok iyi bir soru. Kurumumuz bir yıl içinde yaklaşık 1.800 hibe vermektedir. Eskiden bu rakam daha fazlaydı ancak Şimdi daha büyük miktarlarda daha az sayıda hibe vermeye başladık. Bu nedenle, tahmini olarak 1.800 hibenin yaklaşık 2/3' işbirliği yaptığımız kurumlar ile devam eden faaliyetlerimiz için ve 1/3' ise yeni faaliyetlerimiz için kullanılmaktadır.

Filiz Bikmen: Başka sorusu olan?

Didem Altop: Hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hibeler açısından hibe miktarı ile ilgili çok tartıŐıyoruz; basit bir soru ama karmaşık sonuçları olabilir. Sizce hibenin büyüklüğü ve küçüklüğü neye göre ölçülür? Buna nasıl karar veriyorsunuz?

Barry Gaberman: Ford Vakfı'nda bizim merkezi olmayan bir karar verme mekanizmamız var. Yönetim Kurulu yıllık bütçeyi ve politika yönergelerini belirler ancak hibe onaylama anlamında karar vermez. Yıllık bütçe ve biraz önce değindiğim yönergeler dahilinde hibe verme yetkisini Başkana verir. Kurumun başkanı daha sonra 200 bin dolara kadar olan hibe verme yetkisini Amerika'daki 6 program sorumlusu ve dünya çapındaki 12 saha sorumlusuna aktarır. Dolayısıyla, bizim sistemimizde sınır 200 bin dolardır. Bu miktarın altında kalan küçük hibe sayılır ve üzerindeki her türlü miktar ise büyük hibe sayılır. Ama, farklı bir kurumda, sınır 25 bin dolar olarak belirlenebilir.

Burada biraz farklı bir noktaya değinmek istiyorum. Hibe veren bir kurum olsanız da çok farklı faaliyet tarzlarına sahip olabilirsiniz. Örneğin, Amerika'da Mellon Vakfı, genel giderleri %7-8 civarında olan ve hibe harcamalarının miktarı %92-93 düzeyinde olan tek vakıftır. Ford Vakfı'nda ise yaklaşık %20 genel giderler ve %80 hibelere harcanır. Bunlardan ikisi de ne doğru ne de yanlıştır. Farklı tarzlar ve bu tarzların yarattığı farklı sonuçlar bulunmaktadır.

Mellon'ın durumunda iyi olan nokta; paranın %92-93'ünün hibelere aktarılıyor olmasıdır. Ancak, dar bir kadrosu olduğu için daha az sayıda, daha büyük hibe yapmak durumunda ve bu hibeleri iyi bir performans geçmişine sahip kurumlara vermek zorundadır. Bizim durumumuzda ise, kadro kapasitemiz geniş olduğu için, daha fazla sayıda ve daha küçük hibeler verebiliriz ve bu hibeleri yeni kurulmuş ve daha riskli kurumlara da verebiliriz; çünkü onları gözlemleyebilir ve takip edebiliriz. Ancak %92 değil, sonuçta %80 oranında vermiş oluruz. Bence, bu işin doğrusu ya da yanlışı yoktur. Ben ikisinin de sistemde var olduğuna seviniyorum.

Craig Kennedy: Biz, çok sayıda küçük hibe veriyoruz ve az gelişmiş yerlerde sivil toplum oluşturma yönünde yatırımlarımız var. Bu nedenle, örneğin Bosna gibi bir ülkede çok sayıda bin dolarlık, üç bin dolarlık hibeler veriyoruz. Bu, Alman Marshall Vakfı ve Balkan Trust for Democracy'nin kısmen uzmanlaştığı bir alan. Bunu gerçekleştirmek için çok fazla personel zamanı harcanıyor. Bunların gerçekleştirilmesi için çok fazla miktarda hesap ve genel giderler söz konusu ama biz bunları bölgeye bir katkımız olarak görüyoruz. Bunun yanı sıra uzun vadeli destek verdiğimiz çalışmalar da var.

Ayrıca, yaptığımız bir şey daha var ve bence bu en ilgi çekici ikilemlerden biri. 10 yıldır bizden önemli derecede hibe alan bir grup var. Dürüst olmak gerekirse, bu ilişkilerde çok fazla güven var; ama aynı zamanda her iki tarafta da oldukça büyük bir rahatlık söz konusu. Biz onları yeterince sorgulamadık ve onlar da çok detaylı olarak bize ne yaptıklarını söylemediler. Aslında, şu anda bizler bu tür uzun süreli finansman ilişkilerinin birçoğunu gözden geçirme aşamasındayız. Bir taraftan da, fonlanan bir kurumun yönetiminde olduğum için biliyorum ki, uzun vadeli bir taahhütten daha iyisi yok. Bu tür bir taahhüdü aldığımız zaman, her iki taraf için de sorumluluk bir anlamda hafiflemiş oluyor. Her iki taraf da işbirliğini bir kenara bırakarak her yıl fonu verip aslında hibenin amacını ve yapılan işin etkinliğini sorgulamadan işimiz iyi gidiyor diyerek yoluna devam ediyor.

Barry Gaberman: Burada birkaç noktaya değinmek istiyorum. Biz de bu sorunla epey uğraştık. Bazı küçük hibeler inanılmaz derecede önemli. Bizim faaliyet şeklimiz ise farklı; 5 bin dolar seviyesindeki hibeleri biz gerçekleştiriyoruz. Biz, örneğin Alman Marshall Vakfı gibi bir aracı kuruma veya işi gerçekleştirecek kapasiteye sahip başka bir aracıya hibe veriyoruz ve onlar bizim adımıza hibeyi dağıtıyorlar. Uzun vadeli hibeler ise biraz tartışmalı bir konu. Biz vakfımızda program sorumlularının bir pozisyonda sadece 6 yıl kalacağı ve sonra ayrılması gerektiği yönünde bir karar aldık. Bu kişiler Vakıf içerisinde başka bir pozisyona geçebilir, yükselebilir veya ayrılabilirler. Bu kararın amacı her 6 yılda bir, yeni program sorumlusunun ilgili bölgede desteklenen kurumları taze bir bakış açısı ile değerlendirecek olması, ki bu bizim için uzun vadeli hibe programları açısından çok önemli. Ancak ne yazık ki, bunun olumsuz etkileri de var. Sürekli olarak yeni kadro oluşturmak zorunda olmanızdan dolayı yeni maliyetler söz konusu oluyor.

Filiz Bikmen: Sosyal Yatırım Vakıfları, büyük donörlerin o bölgede faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşları'na parayı aktarabilecek daha küçük sosyal yatırım fonları ile irtibata geçilmesini gerektiriyor. Türkiye'de ilk sosyal yatırım vakfını kurma çabasını gösteren bazı kişiler de bugün aramızda. Başka bir soru alabilir miyim?

Dilek Sabancı: Ben, Sabancı Vakfı'nın Mütevelli Heyeti üyesiyim. Sorum hem Ford Vakfı'na hem de Alman Marshall Vakfı'na: Genelde ne tür faaliyetler için hibe veriyorsunuz?

Craig Kennedy: Biz, üç faaliyet alanı için hibe veriyoruz. İlk olarak, Amerika ve Avrupa'da bulunan politika, ekonomik politika, göç ve diğer çeşitli konularda bir dizi düşünce kuruluşları ve araştırma kurumlarını destekliyoruz. İkinci alanı sivil toplum grupları oluşturuyor. Balkanlarda özellikle sivil katılım üzerine odaklanıyoruz ve yerel hükümetlerin insanlara karşı daha katılımcı bir yaklaşım oluşturmaları için projeler destekliyoruz. Sırp ile Hırvatların barış içinde yaşamaları konusu gibi ırklar arası ilişkilere yönelik projeler destekliyoruz.

Son olarak, hem kurum içinde hem de programlar dahilinde liderlik gelişimine önemli bir yatırım yaptık. Amacımız genç gazeteciler, politikacılar ve iş adamlarının daha geniş bir uluslararası bakış ve görüş açısına sahip olmaları. Bu konu, şu anda Amerika'da özellikle önemli çünkü bundan 10 yıl önce New York Wall Street bölgesinin dışında gerçekten kapsamlı uluslararası bakış açısına sahip olan insanlar bulmak çok zordu. Bu nedenle, kurumlara verdiğimiz hibeler ile özellikle politikacıların bakış açılarını genişletmek anlamında büyük yatırım yapıyoruz.

Barry Gaberman: Ford Vakfı olarak son 10 yıldır çalışmalarımızı spesifik alanlara doğru yönlendirmeye başladık. Şu anda çalıştığımız 12 alan bulunuyor. Amerika'da bu 12 alanın hepsinde çalışıyoruz ve tüm saha ofislerimizde ise, ofisin büyüklüğüne göre bu 12 alandan bir kısmında faaliyet gösteriyoruz. Ofisler, çalışma alanlarını bölge veya ülkenin ihtiyaçlarına göre kendileri belirliyorlar. Bunun nedeni ise, bu sahaların her birinde öğrendiklerimizi küresel anlamda karşılaştırabilmek istediğimiz. Dolayısıyla, Endonezya saha ofisinde çalışıyorsanız, on üçüncü bir alan üzerinde çalışmaya karar vermezsiniz. Belirlenen 12 alandan birini seçmek durumundasınız. Bu 12 alan ise: eğitim, yönetim, insan hakları, ekonomik gelişim, işgücü gelişimi, toplumsal gelişim, yenilenebilir kaynakların yönetimi, medya, sanat ve benzeri alanlardan oluşuyor. Bu alanların her biri oldukça kapsamlı. Bu nedenle her bir program sorumlumuzdan bölgeyi inceleyip o bölgede çözümlenmesinin önemli olduğuna inandıkları belirli bir konu ya da sorunu belirlemelerini ve bizimle beraber geçirecekleri 6 yıl veya her ne kadar ise, o kadar süre içerisinde bölgedeki sorunu ele alan ve amaca yönelik bir dizi hibe ve değerlendirme sürecini içeren bir girişimde bulunmalarını istiyoruz.

Bunun amacı ise, Amerika'daki program sorumlusunun, hibe/proje desteği için kullanabileceği 4-5 milyon dolarlık bir portföyü var ise bunu düşünerek hareket etmesi gerektirir. Ancak onlara *"bizimle altı yıl süre ile birlikte ve bu zaman içerisinde 30 milyon dolar değerinde hibe vereceksin. Bununla beraber girişimlerin geliştikçe desteklemek için rezerv kaynaklarına da erişim hakkın olacak"* dersek, o zaman başka bir şekilde düşünmeye başlayacaklar. Küçük bir miktar parayı düşündüğünüzde birkaç yüz bin doları programın değerlendirmesine ayırmayı istemezsiniz. Ancak 30 milyon dolar söz konusu olduğunda bunun bir kısmını programın değerlendirmesine ayırmak daha uygun gelecektir.

Dilek Sabancı: Bazı projelerde farklı vakıfları bir araya getirmeyi nasıl başarıyorsunuz?

Craig Kennedy: Bundan 10 yıl önce Amerika ve Avrupa'daki politika araştırma kurumlarına ciddi miktarda hibe vermeye başladık. O zaman için söz konusu kurumlara sağlanan finansmanın %80'ini temsil ediyorduk. Bugün ise %10'unu temsil ediyoruz çünkü parayı temin edecek başka donörler buldular. Bu alanda kurumsal donör dahil iki veya üç donör ile çok yakın çalışıyoruz.

Aynı zamanda başka bir dizi işbirliği çalışmamız da var; ABD'den Mott Foundation, Almanya'dan Bosch Foundation, İtalya'dan Compagnia di San Paolo, Bulgaristan'dan Communitas Foundation ve Rockefeller Brothers Fund'ın yer aldığı Balkan Trust for Democracy. Alman Marshall Vakfı'nın tipik çalışma tarzı budur.

Biraz önce sorduğunuz soruya geri dönmek istiyorum; çünkü bence çok önemli bir noktaya değindiniz. Bunun Vakıfta yaptığımız bazı tartışmalar açısından çok yerinde olduğunu düşünüyorum. Ben, her vakfın açık ve net tanımlanmış bir dizi program ve çalışma alanı olması ve sonuna kadar bunlara bağlı kalması gerektiğine inanırdım. Hala bir anlamda böyle düşünüyorum. Ancak, bu yöntemin getirdiği bir tür tahmin edilebilirlik söz konusu. Bu iyi bir şey olmakla birlikte zorluklara tepki verme kabiliyetinizi ve hareket alanınızı kısıtlayabilir. Ben her zaman donörlere belirli çalışma alanlarımızın olması gerektiğini söylüyorum. Ancak aynı zamanda aklımızın bir köşesinde yeni bir sorun veya durumla karşılaştığımız takdirde en azından yeni bir girişim veya yeni bir program oluşturmaya yetecek kadar para ayırmayı tavsiye ediyorum. Çünkü birçoğumuz, son derece katı program alanları oluşturuyoruz ancak yeteri kadar soru sormuyoruz, yeterince zorlamıyoruz ve açıkça işimiz belirli bir zaman sonra son derece etkisiz ve yenilikçilikten uzak bir şekil alıyor.

Barry Gaberman: Bu sorunu iki şekilde çözmeye çalıştık. Program sorumlusuna, kendi çalışma alanlarında 6 yıl içerisinde tahsis edilecek hibeler için 30 milyon doların %75'ini bir kaç girişim için ayırırken %25'ini de iki önemli alan için kenara ayırmasını sağlamaya çalıştık. Biri, ilk başta henüz göremediği fırsatlar, keşifler ve diğeri de belki girişimin bir parçası olmayan ama söz sahibi olmak istediğimiz sahada önemli olan kurumlara kaynak verebilmek için. İkincisi ise yıllık harcama miktarımızın bir kısmını kenara ayırmak. Bu ayırdığımız miktar başta göremediğimiz sorunları/ihtiyaçları desteklemek için harcanabilir. Ancak bu ayrılan miktar, etkili olmayacak yerlere harcanmasını önlemek için diğer fonlardan farklı olarak müteveli heyetinin onayını gerektiriyor.

KAPANIŞ

Filiz Bikmen: Bu, bugünkü panelin mükemmel bir özeti oldu ve bize vakıfların, özellikle karar verme konusu başta olmak üzere, finansman alanında nasıl faaliyet gösterdikleri hakkında bir fikir verdi. Bunların Sabancı Vakfı ve bugün burada bulunan diğer vakıflar için son derece faydalı konular olduğuna inanıyorum.

Oturumumuzu sona erdirirken hepimize katıldığımız için teşekkür ediyorum. Amerika'daki birçok kişi için çok önemli bir gün olan Şükran Gününden bir gün önce buraya gelen konuşmacılarımız Barry Gaberman ve Craig Kennedy'e özellikle teşekkür etmek istiyorum.