

Risk Altındaki Sanat Eserleri: Müzeler, Değişen Koşullar ve Koleksiyonların Korunmasında Ortaya Çıkan Yeni Zorluklar

A. Sultan Karaoğlu¹

Özet

Bu çalışma, müzelerde yer alan ve risk altında bulunan sanat eserlerinin karşı karşıya kaldığı tehditleri, yalnızca fiziksel boyutlarıyla değil; orijinallik sorunları, piyasa baskısı ve müze yönetimlerinin karar alma süreçlerinin koleksiyonlar üzerindeki etkileri çerçevesinde ele almaktadır. Günümüzde müzeler, kültürel mirası koruma sorumluluğunu giderek karmaşılaşan çevresel, sosyo-ekonomik ve kurumsal koşullar altında sürdürmek zorunda kalmaktadır. Bu durum, sanat eserlerinin korunmasında risk yönetiminin yalnızca teknik bir uygulama değil, bütüncül ve yönetsel bir süreç olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Çalışmada risk kavramı; insan kaynaklı, teknik, yönetsel ve doğal etkenler başlıkları altında incelenmiş; uluslararası koruma modelleri (ICOM, ICCROM, CCI) ve Türkiye’den seçilmiş örnek olaylar ışığında değerlendirilmiştir. Sanat eserlerinin fiziksel koşullarının uygun olmayan sergileme, depolama ve taşıma uygulamalarıyla nasıl bozulabildiği ortaya konulmuş; yanlış restorasyon, yetersiz belgeleme ve bilimsel analiz eksikliğinin orijinallik sorunlarını nasıl derinleştirdiği tartışılmıştır. Ayrıca sanat eserlerinin artan piyasa değerinin, hırsızlık, kaçakçılık ve kamu koleksiyonlarından satış gibi riskleri nasıl tetiklediği; bu baskının müzelerin kamusal sorumluluklarıyla yarattığı etik gerilim ele alınmıştır.

Çalışmanın temel bulgusu, müzelerdeki sanat eserlerine yönelik risklerin büyük ölçüde yönetsel kararlar, kurumsal kapasite ve sürdürülebilir politika eksiklikleriyle bağlantılı olduğudur. Bu bağlamda, risk temelli yönetim anlayışının kurumsallaştırılması, güçlü belgeleme sistemleri ve bilimsel altyapının geliştirilmesi, sanat koleksiyonlarının sürdürülebilir korunması için temel stratejiler olarak önerilmektedir.

1 Doç., Kocaeli Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, Geleneksel Türk Sanatları Bölümü, sultan.karaoglu@kocaeli.edu.tr , ORCID ID: 0000-0001-6703-3980

GİRİŞ

Kültürel mirasın korunması, yalnızca geçmişin izlerinin saklanması değil; toplumların kimliğini, estetik hafızasını ve tarihsel sürekliliğini geleceğe taşımayı amaçlayan temel bir sorumluluktur. Bu mirasın en görünür taşıyıcıları olan müzeler, sahip oldukları sanat eserlerinin fiziksel ve kavramsal bütünlüğünü koruma sorumluluğunu üstlenen temel kurumlardır. Ancak kültür varlıklarının karşı karşıya olduğu riskler, zaman içinde değişen doğal, sosyal ve teknolojik koşullar nedeniyle çeşitlenmiş; iklim krizi, dijital dönüşüm, küresel çatışmalar, kültür ekonomisinin yön değiştirmesi ve ziyaretçi hareketliliği gibi yeni unsurlar bu alanın sınırlarını yeniden tanımlamıştır.

Kültür varlıklarının korunmasına ilişkin uluslararası rehberlerin ve acil durum yönetimi araçlarının çeşitli dillerde yaygınlaşması, müze profesyonelleri arasında risk farkındalığı oluşmasını desteklemiştir. Bununla birlikte, değişen sosyo-ekonomik, teknolojik ve çevresel koşullar, risk yönetiminin yalnızca fiziksel tehditlerin tespit edilmesiyle sınırlı kalamayacağını; kurumların yönetsel kapasiteleri, etik sorumlulukları, uzman profilleri, teknolojik altyapıları ve karar verme mekanizmaları ile birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışmada müzelerdeki sanat eserlerinin karşılaştığı riskler; *insan kaynaklı, doğal ve günümüzeün ortaya çıkardığı yeni ve karmaşık risk bileşenleri* çerçevesinde incelenmektedir. Uluslararası standartlar (ICOM, ICCROM, CCI), koruma bilimi araştırmaları ve Türkiye’den seçilmiş örnek olaylar ışığında, koleksiyonların fiziksel koşullarındaki değişim, eserlerin orijinallliği, piyasa baskısı, çağdaş ve dijital sanat eserlerinin korunmasına ilişkin yeni sorunlar ve müze yönetim politikalarının koleksiyon üzerindeki etkileri değerlendirilecektir.

Bu çalışmanın amacı, müzelerde yer alan ve birer kültürel miras niteliği taşıyan sanat eserlerinin karşı karşıya kaldığı riskleri k bütüncül bir çerçevede ele almak ve koleksiyonların korunmasını güçlendirecek risk yönetimi stratejilerini ortaya koymaktır. Sanat eserlerinin fiziksel koşulları, orijinallik sorunları, piyasa baskısı ve yönetsel kararların koleksiyonlar üzerindeki etkileri değerlendirilerek, müzelerin uygulayabileceği somut ve sürdürülebilir yaklaşımlar geliştirmek hedeflenmektedir.

1. BÖLÜM: Müzelerde Risk Yönetimine Yaklaşımlar: Uluslararası Modeller ve Türkiye Bağlamı

1.1. Risk Kavramı ve Müzecilikte Risk Yönetimi

Kültürel miras alanında risk, en genel tanımıyla bir zararın meydana gelme olasılığı ile bu zararın etkisinin birleşiminden oluşan bir tehdit olarak tanımlanır (ICCROM, 2016). Müzelerde koruma süreçleri açısından risk, yalnızca fiziksel bir tehlike değil; koleksiyonun özgünlüğüne, bütünlüğüne, erişilebilirliğine ve yorumlanmasına zarar verebilecek tüm unsurların toplamıdır. Bu nedenle risk yönetimi, beklenmedik olaylara verilen tepkilerle sınırlanan bir süreç değildir; koleksiyonun tüm yaşam döngüsüne yayılan stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilir (ICOM, 2022).

Risk yönetimi temelde dört aşamadan oluşur: risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi ve azaltılması. Bu süreç müze yönetimlerinin stratejik planlamasında, koleksiyon politikalarında ve koruma uygulamalarında belirleyici rol oynar. Özellikle sanat koleksiyonlarında kullanılan malzemelerin çeşitliliği, üretim tekniklerinin farklılığı ve çağdaş sanat eserlerinde malzemenin öngörülemez davranışları, risk yönetimini daha karmaşık bir gereklilik hâline getirmektedir. Özellikle çağdaş sanat eserlerinde kullanılan polimer bazlı malzemeler, sanayi tipi boyalar veya dijital bileşenler, malzemenin uzun vadeli davranışını öngörmeyi güçleştirdiği için risk yönetimi gereksinimini daha belirgin hâle getirir. Bu nedenle müzelerde risk yönetimi; değerlendirme, önceliklendirme ve önleyici uygulamaları kapsayan bütünlüklü bir süreç olarak ele alınmalıdır.

1.2. Uluslararası Modeller: ICOM, ICCROM ve CCI Yaklaşımları

Uluslararası koruma literatüründe en yaygın kabul gören modellerden biri Kanada Konservasyon Enstitüsü (CCI) tarafından geliştirilen “On Bozulma Etkeni” (Ten Agents of Deterioration) çerçevesidir. Bu model, koleksiyonlara zarar verebilecek riskleri fiziksel kuvvetler, hırsızlık ve vandalizm, yangın, su, zararlılar, ışık, yanlış sıcaklık ve nem, kirlilik, yanlış depolama ve doğal eskime gibi on temel başlık altında toplar (CCI, 2025). Bu yaklaşım, müzelerde risklerin sistematik biçimde değerlendirilmesini ve ölçülebilir önleyici uygulamaların geliştirilmesini sağlar. Modelin güçlü yanı, bozulma etkenlerini soyut kavramlar olmaktan çıkarıp ölçülebilir ve izlenebilir bir yapıya dönüştürmesidir. Bu yönüyle, özellikle karma malzeme içeren sanat koleksiyonlarında konservasyon planlamasının temel araçlarından biri hâline gelmiştir.

ICCROM'un Risk Yönetimi Çerçevesi ise kültürel miras için risklerin yalnızca fiziksel değil, kurumsal, sosyal ve ekonomik boyutlarla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Bu modele göre risk yönetimi, koleksiyonun olduğu kadar kurumun karar alma süreçlerinin de ayrılmaz bir parçasıdır (ICCROM, 2016). Böylece koruma bir teknik müdahale alanı olmanın ötesine geçerek kurumsal stratejilerin merkezine yerleşir.

Uluslararası Müzeler Konseyi (ICOM), müzelerde risk yönetimini etik bir sorumluluk olarak ele alır. *ICOM Etik Kuralları*, müzelerin koleksiyonların güvenliğini sağlama, belgeleme süreçlerini eksiksiz yürütme, uygun sergileme ve depolama koşullarını sürdürülebilir biçimde uygulama yükümlülüğünü açıkça belirtir (ICOM, 2022). Müzelerin yalnızca sergileme mekânları değil, kültürel mirasın korunmasından sorumlu araştırma kurumları olduğu yönündeki bu ilke, risk yönetimi çalışmalarının etik boyutunu da güçlendirir.

1.3. Önleyici Koruma ve Sanat Koleksiyonlarının Özgül Gereklilikleri

Önleyici koruma (preventive conservation) müze koleksiyonlarının uzun vadeli sürdürülebilirliği için temel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; eser üzerinde restorasyon gerektiren bozulmalar oluşmadan önce çevresel, teknik ve operasyonel koşulların iyileştirilmesini hedefler. Uygun sıcaklık ve bağıl nem dengesi, ışık düzeylerinin kontrolü, depolama alanlarının düzenlenmesi, düzenli envanter ve izleme sistemleri, personel eğitimi ve güvenlik protokollerinin oluşturulması bu yaklaşımın ana bileşenleridir.

Sanat eserleri söz konusu olduğunda önleyici koruma daha da karmaşık bir hâl alır. Geleneksel malzemelerin (tuval, ahşap, taş, seramik) yaşlanma davranışları büyük ölçüde bilinse de çağdaş sanat eserlerinde kullanılan sentetik polimerler, sanayi boya, çok katmanlı bileşikler, dijital ve multimedya öğeleri henüz uzun dönemli malzeme davranışları tam olarak öngörülemeyen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çağdaş sanat koleksiyonları için risk yönetimi, klasik konservasyon yaklaşımlarından farklı bilimsel analiz yöntemleri ve deneysel çalışmalar gerektirmektedir.

Ayrıca sanat eserlerinin üretim tekniği, kullanılan pigment veya bağlayıcı türü, yüzey işlemleri, alt yapı malzemeleri ve eserlerin bütünlük ilişkisi; uygun sıcaklık, nem ve ışık düzeylerinin belirlenmesinde kritik rol oynar. Eserin sergilendiği mekânın mimari özellikleri, depolama koşulları veya eser taşıma süreçleri de doğrudan risk üretme potansiyeline sahiptir.

Önleyici koruma, laboratuvar müdahaleleri ile sınırlı teknik bir faaliyet değil; koleksiyonun güvenliğini sağlayan kurumsal bir süreçtir. Birer kültürel miras unsuru olan sanat eserlerinin sürdürülebilir biçimde korunması, ancak

bu yaklaşımın müze yönetimi tarafından sistematik olarak benimsenmesiyle mümkündür.

1.4. Türkiye Bağlamında Kurumsal Farkındalık: MMKD ve KÜMİD Yayınlarının Katkısı

Türkiye’de müzelerde risk yönetimi yaklaşımının gelişmesine katkı sunan önemli girişimlerden biri, Müzecilik Meslek Kuruluşu Derneği’nin (MMKD) 2015 yılında Türkçeye kazandırdığı *Müzeler İçin Acil Durum Prosedürleri El Kitabı*’dır (MMKD, 2015). ICMS tarafından hazırlanan bu rehber, müzelerin doğal afetler, savaş, terör, hırsızlık ve yangın gibi insan ve doğa kaynaklı tehditler karşısında nasıl hazırlık yapması gerektiğini ele alır. Yayının tanıtımı kapsamında düzenlenen uluslararası seminerde risk analizi, afet planlaması ve müze güvenliği konuları ele alınmış, böylece Türkiye’de risk yönetimi kavramının kurumsal düzeyde tanınması sağlanmıştır.



Görsel 1: Müzeler İçin Acil Durum Prosedürleri El Kitabı (MMKD) ve Müzeler İçin Acil Durum Prosedürleri El Kitabı (KÜMİD)

KÜMİD’in 2016 yılında tercüme ederek yayımladığı beş kitapçıktan oluşan *UNESCO’nun Kültür Mirasını Koruma El Kitapları*’ (Görsel 1) ise müze güvenliği, dinî mirasın korunması, afet risk yönetimi, koleksiyonların belgelenmesi ve yazma eserlerin bakımı gibi temel alanlarda uluslararası koruma ilkelerini Türkçe literatüre kazandırmıştır (KÜMİD, 2016). Bu yayınlar, Türkiye’deki müze profesyonellerine risk yönetimi ve önleyici koruma temelinde hızlı erişilebilir eğitim materyalleri sunarak kurumsal kapasite

oluşumuna ve özellikle belgeleme ile önleyici koruma uygulamalarında uluslararası standartların tanınmasına önemli bir katkı sağlamıştır.

MMKD ve KÜMİD tarafından yürütülen bu çeviri projeleri, Türkiye’de özellikle belgeleme, veri tabanı oluşturma, acil durum planlaması ve konservasyon laboratuvarlarının güçlendirilmesi gibi alanlarda hâlen ihtiyaç duyulan yapısal gelişmelere katkı sunarak kurumsal kapasitenin gelişmesine yönelik erken ve önemli adımlar arasında yer almıştır. Her iki yayın dizisi, sanat koleksiyonlarının korunması için risk temelli yaklaşımların uygulanabilir hâle gelmesine yardımcı olmuş; özellikle belgeleme, envanter yönetimi, acil durum planlaması ve bilimsel analiz altyapısının güçlendirilmesi gerekliliğini görünür kılmıştır.

2. BÖLÜM: Müzelerdeki Kültürel Miras Ürünlerinin ve Sanat Koleksiyonlarının Karşılaştığı Riskler

Müze koleksiyonlarının karşılaştığı riskler, genel çerçevede **insan kaynaklı** ve **doğal etkenlerden kaynaklanan** riskler olarak iki ana grupta ele alınmaktadır. Kültürel miras alanında geliştirilen risk yönetimi modelleri, bu iki grubu çoğu zaman “bozulma etkenleri” ve “kurumsal/yönetimsel etkenler” başlıkları altında sınıflandırır (Pedersoli vd., 2016; CCI, 2025).

Sanat koleksiyonları açısından bakıldığında, malzeme çeşitliliği, sergileme ve depolama koşulları, kurumun yönetim politikaları ve içinde bulunduğu sosyo-ekonomik çevre, bu risklerin hem türünü hem de şiddetini belirleyen temel unsurlardır. Türkiye gibi deprem kuşağında yer alan ve hızla değişen kentsel dinamiklere sahip ülkelerde, bu riskler daha da belirgin hâle gelmektedir (Ertürk, 2021)

2.1. İnsani Etkenlerden Kaynaklanan Riskler

İnsan kaynaklı riskler, müze koleksiyonlarının korunmasını doğrudan etkileyen, çoğu zaman yönetilebilir fakat göz ardı edildiğinde ağır sonuçlar doğurabilen tehditlerdir. Yanlış koruma uygulamaları, plansız kentleşme, ziyaretçi yoğunluğu, nitelsiz personel, yasal boşluklar, yasadışı arkeolojik kazılar ve kültürel nesnelerin yasa dışı ticareti bu gruba girer (Pedersoli vd., 2016).

Bu riskler çoğu zaman *kurumsal kararlar, politik tercihler ve kaynak dağılımı* ile yakından ilişkilidir. Örneğin 2018’de Brezilya Ulusal Müzesi’nde çıkan ve koleksiyonun yaklaşık %90’ını yok eden yangının, yapısal bakım eksikliği ve yetersiz finansmanla bağlantılı olduğu, resmî soruşturmalar ve ardından yapılan analizlerde açıkça vurgulanmıştır (Solly, 2019).

2.1.1. Organizasyon ve Dış Riskler

Organizasyon ve dış riskler, müzelerin ve kültürel miras kurumlarının bağlı bulunduğu idari yapılanmalar, finansman modelleri, ülke ölçeğinde kültür politikaları ve ekonomik koşullar gibi dış faktörlerden kaynaklanır. Bütçe kesintileri, teknik bakımın ertelenmesi, yönetim değişiklikleri, önceliklerin sık sık yeniden belirlenmesi ve altyapı yatırımlarındaki gecikmeler, koleksiyonların uzun vadeli korunmasını zayıflatan temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Stovel,1998). Bu tür riskler, çoğu zaman doğrudan fiziksel bir tehdide dönüşme de, uygun koruma ve güvenlik tedbirlerinin alınmamasına yol açarak büyük kayıplara neden olabilir.

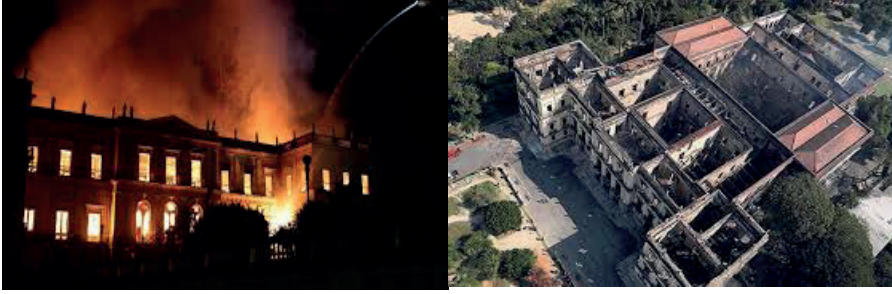
Bu konuda en çarpıcı örneklerden biri, *15 Nisan 2019'da Paris'te gerçekleşen Notre-Dame Katedrali yangınıdır*. Katedralde çıkan yangının, restorasyon sürecinde kullanılan elektrikli ekipmanlardan kaynaklanan bir arıza sonucu başladığı ve yangın alarm sistemlerindeki gecikme ile personel koordinasyonundaki aksaklıkların felaketin boyutunu büyüüttüğü rapor edilmiştir (Weston, F.,2019) Yangın sırasında katedralin ahşap çatısı tamamen çökmüş, ikonografik vitrayların bir bölümü zarar görmüş, iç mekândaki birçok sanat eseri duman, ısı ve suya maruz kalmıştır. Bu dramatik olay, teknik eksikliklerle yönetimsel ihmallerin nasıl birleşip geniş ölçekli kültürel miras kayıplarına yol açabileceğini somut bir biçimde göstermiştir.



Görsel 2: Paris'deki Notre-Dame Katedrali yangını (2019, Fransa)

Notre-Dame yangını, birçok uluslararası uzman tarafından “**önlenebilir bir felaket**” olarak tanımlanmış hem yangın güvenliği hem de büyük ölçekli restorasyon süreçlerinde risk analizinin ve acil durum planlarının zorunlu olduğu bir kez daha vurgulanmıştır (Friends of Notre-Dame, 2025). Bu örnek, müzelerde ve tarihî yapılarda risk yönetiminin yalnızca teknik ekipmanlara değil, aynı zamanda kurumsal karar alma süreçlerine, personel eğitimine ve düzenli denetim mekanizmalarına bağlı olduğunu göstermektedir.

Bir diğer örnek olarak **Brezilya Ulusal Müzesi yangını (2018)**, uzun yıllar boyunca yapılmayan teknik bakım, yetersiz finansman ve yönetimsel ihmalin birleşmesiyle koleksiyonun yaklaşık %90'ının, dolayısı ile 200 yıllık bilimsel verinin yok olmasına neden olmuş (Görsel 3), uluslararası platformda müzelerin sürdürülebilir finansman modellerinin ne kadar kritik olduğu yönünde tartışmalar başlatmıştır (Solly, 2019).



Görsel 3: Rio de Janeiro'daki Ulusal Müzesi yangını (2018, Brezilya)

Türkiye bağlamında da benzer risklerin mevcut olduğu görülmektedir. Kültür kurumlarında teknik bakım, yangın güvenliği yatırımları, fiziki altyapı yenilemeleri ve risk analizlerinin sistematik biçimde yapılmaması durumunda, deprem, yangın veya sel gibi olaylar sırasında kültürel varlıkların zarar görme olasılığı belirgin şekilde artmaktadır. Bu nedenle organizasyon ve dış riskler, koleksiyon yönetiminde uzun vadeli, planlı ve disiplinli bir yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır.

Benzer biçimde, bazı ülkelerde ekonomik kriz dönemlerinde müze koleksiyonlarından eser satışına yönelik tartışmalar, sanat eserlerinin kamusal bellekten kopması riskini gündeme getirmektedir. Bu tür kararların çoğu, kısa vadeli finansal çözümler üretmeye yönelse de uzun vadede koleksiyon bütünlüğünün geri dönülmez biçimde zedelenmesine neden olabilir (Ertürk, 2021).

2.1.2. Teknik Riskler

Teknik riskler, müze binalarının altyapısı, elektrik ve iklimlendirme sistemleri, yangın ve güvenlik donanımları, sergileme ve depolama vitrinleri gibi unsurlardan kaynaklanır. CCI'nin "Bozulma Etkenleri" modelinde fiziksel kuvvetler, yangın, su, zararlılar, ışık, sıcaklık ve nem gibi faktörler, doğrudan teknik altyapıyla bağlantılı tehditler olarak tanımlanır (CCI, 2025).

2018’de Rio de Janeiro’daki Ulusal Müze’deki yangının, klima ünitesindeki elektriksel kısa devreden kaynaklandığı tespit edilmiştir (National Museum of Brazil fire, 2018). Bu olay, elektrik tesisatı ve yangın güvenliği sistemlerinin düzenli bakımının yapılmaması hâlinde tek bir teknik arızanın bile tüm koleksiyonu yok edebileceğini çarpıcı biçimde göstermiştir.

Avrupa Yangından Korunma Kurumu’nun (CFPA-E) müzeler için yayımladığı rehber, teknik risklerin yalnızca yangınla sınırlı olmadığını; çatlak su boruları, hatalı sprinkler sistemleri, çatı izolasyonu eksiklikleri ve yetersiz drenaj gibi “küçük” görünen sorunların da ciddi su hasarına yol açabileceğini vurgular (CFPA-E, 2014).

Türkiye’de 2023 depremleri sonrası müzelerde gözlemlenen vitrin devrilmeleri, raf sistemlerinin çökmesi ve yapıdaki çatlaklar, teknik risklerin birbiriyle bağlantılı olduğunu göstermiştir. Deprem sonrası yapılan değerlendirmelerde çok sayıda müze ve kültürel miras yapısında hasar tespit edilmiştir (Demir& Çilingiroğlu, 2024; UNDP Türkiye, 2023).

2.1.3. İnsani ve Sosyal Riskler

İnsani ve sosyal riskler; ziyaretçi davranışları, personel hataları, vandalizm, hırsızlık, ikonoklazm, protesto eylemleri, savaş ve terör gibi olguları kapsar. CCI’nin sınıflandırmasında “hırsızlar ve vandalizm”, “fiziksel kuvvetler” ve “dissosiasyon” (bilgi ve bağlam kaybı) bu gruba dahildir (CCI, 2025).

Mosul Müzesi’nin 2015 yılında silahlı bir örgüt tarafından bilinçli olarak tahrip edilmesi, kültürel mirasın ideolojik motivasyonlarla hedef alınabileceğinin çarpıcı bir örneğidir. Müzede yer alan Assur ve Akad dönemlerine ait heykel ve eserlerin sistematik biçimde kırılıp yok edilmesi, “insan kaynaklı kasıtlı tahribat”ın en dramatik formlarından biridir (UNESCO, 2015; Clapp, 2015).

UNESCO’nun silahlı çatışma dönemlerinde kültürel mirasın korunmasına yönelik çalışmaları, bu tür kasıtlı tahribatları “kültürel temelli şiddet” bağlamında ele alır ve acil durum planlamasında envanter hazırlığı, eserlerin güvenli bölgelere taşınması, dijital belgeleme ve uluslararası işbirliği gibi önlemleri öne çıkarır (UNESCO, 2010).

Ziyaretçi kaynaklı riskler de bu kapsamda önemlidir. Aşırı yoğunluk, fiziki temas, fotoğraf çekimi sırasında kullanılan ekipmanlar, çocuk ziyaretçilerin kontrolsüz hareketleri gibi durumlar, özellikle hassas yüzeyli eserlerde kademeli aşınmaya yol açabilir. Bu nedenle pek çok müze, ziyaretçi sayısını sınırlandırma, yönlendirme bariyerleri, güvenlik görevlisi bulundurma ve

bilgilendirme panoları kullanma gibi yöntemlere başvurmaktadır (CFPA-E, 2014; Ertürk, 2021).

2.1.4. Yönetimsel Riskler ve Sanat Koleksiyonları Üzerindeki Etkileri

Yönetimsel riskler, müzelerdeki tüm insan ve teknik kaynaklı risklerin üzerinde yer alan, çoğu zaman görünmeyen ancak belirleyici bir çatı kavramdır. ICOMOS'un risk hazırlığına ilişkin çalışmalarında, nitelikli personel eksikliği, kurum içi iletişim kopuklukları, yetersiz denetim, standart dışı belgeleme ve yetersiz bütçe planlaması, koruma süreçlerini zayıflatan kritik unsurlar olarak tanımlanır (Stovel, 1998).

Bu çalışma kapsamında yönetimsel riskler, sanat koleksiyonları bağlamında dört ana tema üzerinden değerlendirilebilir:

(a) Sanat Eserinin Değişen Fiziksel Koşulları

Yanlış sergileme, uygunsuz depolama, yetersiz iklimlendirme, sık mekân değişiklikleri ve kontrolsüz ödünç verme süreçleri, sanat eserlerinin fiziksel durumunu doğrudan etkiler. CCI'nin “yanlış sıcaklık ve nem”, “ışık” ve “fiziksel kuvvetler” etkenleri, çoğu zaman yönetimsel ihmallerden kaynaklanır (CCI, 2025).

Örneğin uzun yıllar uygun nem ve sıcaklık kontrolü sağlanmadan tutulan tuval resimler, tuval liflerinde gerilme, vernik tabakasında çatlama ve boya tabakasında kabarma gibi bozulmalar gösterir. Bu tür etkiler, konservasyon laboratuvarlarında büyük müdahaleler gerektirebilir ve her müdahale eser üzerinde geri dönüşsüz izler bırakma riski taşır. Bu nedenle fiziksel koşulların yönetimi, yalnızca teknik bir sorumluluk değil, doğrudan bir yönetim politikası meselesidir (Pedersoli vd., 2016).

(b) Sanat Eserinin Orijinallik Sorunu

Orijinallik sorunu, sahte eserlerin koleksiyonlara girişi, orijinal eserlerin sahteleriyle değiştirilmesi, çalıntı eserlerin müze envanterine dahil olması veya otantik eserlerin yanlış restorasyonla özgün niteliklerini yitirmesi gibi durumları içerir. Uluslararası literatürde “dissosiasyon” (bilgi ve bağlam kaybı), bir eserin kimliğinin ve tarihsel bağlamının kaybedilmesi olarak tanımlanır ve başlı başına bir risk etkeni olarak ele alınır (CCI, 2025).

Türkiye’de Uşak Müzesi’ndeki 2500 yıllık, Karun Hazinelerinin en görkemli parçası olan “Kanatlı Denizatı Broşu”nun sahtesiyle değiştirilmesi olayı, yönetimsel zafiyetlerin ve belgeleme eksiklerinin orijinallik sorunu ile nasıl birleşebileceğine ilişkin çarpıcı bir örnektir. Benzer biçimde bazı

müzelerde eserlerin “emanet” statüsünde tutulup envantere alınmaması, kaybolma veya yer değiştirme riskini artırmaktadır. Orijinalliğin korunması, yalnızca bilimsel analiz ve laboratuvar altyapısı değil, aynı zamanda güçlü bir envanter ve belgeleme politikasını gerektirir (Ertürk, 2021).

(c) Sanat Eserinin Piyasa Değeri

Sanat eserlerinin piyasa değerinin yükselmesi hem bir fırsat hem de ciddi bir risk alanıdır. Yüksek piyasa değeri, hırsızlık, yağma, kaçakçılık ve sigorta sahteciliği gibi suçları teşvik edebilir (Ertürk, 2007).

Bunun yanında, kamu koleksiyonlarında yer alan eserlerin müzayede yoluyla satışının gündeme gelmesi, koleksiyonların bütünlüğünün bozulmasına ve sanat eserlerinin kamusal erişimden çekilmesine yol açabilir. Bu tartışmalar, müzenin “kamusal fayda” misyonu ile “ekonomik baskılar” arasındaki gerilimi görünür kılar. Piyasa değerinin koleksiyon politikaları üzerindeki etkisinin etik ve hukuki boyutları, ICOM’un etik kurallarında da vurgulanmaktadır (ICOM, 2022).

(d) Değişen Yönetim ve Yönetim Politikası

Yönetim değişiklikleri, yeni önceliklerin belirlenmesi, kurumsal stratejilerin sık sık değiştirilmesi, koruma programlarının sürekliliğini zayıflatır. Risk yönetimi literatürü, afet hazırlığı ve önleyici koruma gibi süreçlerin ancak uzun vadeli, tutarlı ve izlenebilir politikalarla etkili olabileceğini vurgular (Pedersoli vd., 2016).

Türkiye’de deprem sonrası kültürel mirasın korunmasına yönelik yürütülen projeler, koordinasyon eksikliği olduğunda hem kaynak kullanımında hem de müdahale önceliklerinin belirlenmesinde sorunlar yaşanabildiğini göstermektedir (UNDP Türkiye, 2023; Demir& Çilingiroğlu, 2024). Bu durum, müzelerde risk temelli yönetim anlayışının yalnızca teknik bir rehberle dayanmakla kalmayıp, kurumsal kültür ve yönetim modeli olarak benimsenmesini zorunlu kılmaktadır.

19 Ekim 2025 tarihinde Paris’teki Louvre Müzesi’nin Apollon Galerisi’nden, Fransız kraliyet mücevherlerine ait sekiz değerli parça çalınmıştır (Görsel 4). Soygun, müze açıldıktan yaklaşık yarım saat sonra gündüz saatlerinde gerçekleşmiş ve hırsızlar yalnızca birkaç dakika içinde eserleri ele geçirip kaçmıştır. Çalınan eserler büyük kültürel ve tarihî öneme sahiptir; çalınan mücevherlerin değeri yaklaşık 88 milyon euro olarak tahmin edilmektedir.



Görsel 4: Louvre Müzesi Apollon Galerisi'nde hırsızlık (Paris,2025)

Fransa Senatosu'nun soruşturma raporu, olayda **güvenlik sistemleri ve yönetsel eksikliklerin** belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Raporda, hırsızların giriş noktasını gören iki kameranın yalnızca birinin çalışır durumda olduğu, güvenlik personelinin anlık görüntüleri izleyecek yeterli ekrana sahip olmadığı ve alarm durumunda **polisin yanlış bölgeye yönlendirildiği** tespit edilmiştir. Ayrıca, daha önce zayıf nokta olarak işaret edilen balkonun güçlendirilmemiş olması gibi **önceden bilinen risklerin giderilmemesi** vurgulanmıştır.

Bu olay, müze koleksiyonlarını korumada yalnızca teknik altyapının varlığının yeterli olmadığını; **risk analizi, önleyici denetim, personel eğitimi, uygun izleme sistemleri ve kurumlararası koordinasyon** gibi yönetsel kararların etkin biçimde uygulanmasının zorunlu olduğunu göstermektedir. Louvre örneği, **kurumsal ihmal ve risk yönetimi eksikliğinin somut kültürel miras kayıplarına yol açabileceğini** ve bu tür olayların müzelerin güvenlik politikalarının yeniden değerlendirilmesini gerektirdiğini ortaya koyar.

2.2. Doğal Etkenlerden Kaynaklanan Riskler

Doğal etkenlerden kaynaklanan riskler, jeolojik, iklimsel ve biyolojik süreçlerin müze koleksiyonları üzerindeki etkilerini kapsar. Depremler, seller, fırtınalar, yangınlar, iklim değişikliği, hava kirliliği, tuzluluk, zararlılar ve mikroorganizmalar bu grupta değerlendirilir (UNESCO, 2010; CCI, 2025).

Küresel ölçekte yapılan analizler, kültürel miras alanlarının deprem, sel, yangın ve iklim kaynaklı diğer tehlikelere karşı yüksek kırılganlık gösterdiğini; risk azaltma önlemlerinin ise çoğu ülkede yeterince kurumsallaşmadığını ortaya koymaktadır (Li, 2024).

Türkiye’de 6 Şubat 2023 depremleri, yalnızca yerleşim alanlarını değil, çok sayıda tarihi yapı ve kültürel miras alanını da etkilemiş; yapılan değerlendirmelerde incelenen kültürel miras yapılarının önemli bir bölümünde hasar tespit edilmiştir (Demir& Çilingiroğlu, 2024; UNDP Türkiye, 2023). Bu tür afetler, müzelerde deprem güvenliği, raf ve vitrin sistemlerinin sabitlenmesi, eser taşıma ve tahliye planlarının hazırlanması gibi önlemlerin risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğini göstermektedir.

İklimsel dalgalanmalar, hava kirliliği, asit yağmurları, tuz kristalleşmesi, zararlı böcekler, kemirgenler, küf ve mantarlar gibi etkenler, özellikle organik malzemeden yapılmış eserlerde yavaş fakat sürekli bir bozulma üretir. CCI’nin sınıflandırmasında “yanlış sıcaklık ve nem”, “zararlılar”, “kirleticiler” ve “doğal eskime” bu tür riskleri açıklayan temel başlıklardır (CCI, 2025).

İklim değişikliğiyle birlikte aşırı sıcaklık dalgaları, ani nem değişimleri ve şiddetli yağışlar, müze binalarının mikroiklim koşullarını da etkilemekte, binanın dış kabuğundaki çatlaklar, çatı su yalıtım sorunları ve drenaj eksiklikleri nedeniyle depolarda nem ve küf sorunları daha sık görülmektedir (UNESCO, 2007; Ertürk, 2007).

Biyolojik riskler, özellikle tekstil, kâğıt, ahşap, deri gibi organik malzemelerde beslenen böcek ve mantar türleri üzerinden koleksiyonlara zarar verir. Zararlı kontrol programlarının yapılmaması, depolarda düzensizlik, temizlik eksikliği ve uygun olmayan paketlenme malzemeleri bu riskleri artırır. Önleyici koruma anlayışı, bu tür risklere karşı düzenli izleme, bütünleşmiş zararlı yönetimi (IPM) ve uygun çevresel kontrol sistemlerinin kurulmasını temel ilkeler arasında saymaktadır (Pedersoli vd., 2016; CCI, 2025)

SONUÇ

Sanat Koleksiyonlarının Sürdürülebilir Korunması İçin Stratejik Yaklaşımlar

Müzelerdeki sanat koleksiyonlarının korunması, yalnızca teknik uygulamalardan oluşan bir süreç değil; kurumsal yönetim, bilimsel araştırma, mevzuat, finansman, eğitim ve toplumsal farkındalık gibi çok boyutlu unsurları içeren stratejik bir yönetim modelidir. Bu çalışmada ele alınan risk türleri—insani, teknik, yönetsel ve doğal etkenler—koleksiyonların kırılganlığının hem maddi hem de kurumsal dinamiklerle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Uluslararası rehberler (ICOM, ICCROM, CCI) ve örnek vakalar, risk yönetiminin süreklilik gerektiren bir süreç olduğunu açıkça göstermektedir. Türkiye bağlamında ise gelişen

müzecilik pratiklerine rağmen yönetsel kapasite, bilimsel analiz altyapısı ve kurumsal standartlaşma alanlarında önemli ihtiyaçlar bulunmaktadır.

Sanat koleksiyonlarının sürdürülebilir biçimde korunabilmesi için aşağıdaki stratejik unsurlar kritik önemdedir:

1. Yönetsel Kapasitenin Güçlendirilmesi

Risk yönetimi, teknik bir prosedürler bütünü olmaktan ziyade, kurumun tüm birimlerine yayılan yönetsel bir kültürdür. Yönetim değişikliklerinin sık yaşandığı, bütçe planlamasının kısa vadeli olduğu veya sorumluluk alanlarının belirsiz kaldığı kurumlarda risklerin yönetilebilirliği azalır. Bu nedenle müzelerde;

- uzun vadeli koruma politikaları geliştirilmeli,
- görev tanımları ve sorumluluk zincirleri netleştirilmeli,
- risk yönetimi bir “kurum içi standart” hâline getirilmelidir.

Yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi, sahtecilik, hırsızlık, belgeleme eksiklikleri ve acil durum yetersizlikleri gibi tüm diğer risk türlerini doğrudan azaltacaktır.

2. Laboratuvar ve Bilimsel Analiz Altyapısının Zorunlu Hale Getirilmesi

Sanat eserlerinin orijinalliğinin belirlenmesi, bozulma süreçlerinin analiz edilmesi ve doğru koruma yöntemlerinin seçilebilmesi için bilimsel analiz altyapısının güçlendirilmesi zorunludur. Türkiye’de bu altyapının sınırlı olması, sahte eserlerin tespiti, yanlış restorasyonların önlenmesi ve malzeme davranışlarının anlaşılması gibi kritik aşamalarda belirsizlik yaratmaktadır.

- her büyük müze bünyesinde bilim laboratuvarları kurulmalı,
- taşınabilir analiz cihazları (XRF, FTIR vb.) yaygınlaştırılmalı,
- üniversitelerle iş birliği kurularak malzeme bilimi temelli çalışmalar desteklenmelidir.

Bilimsel analiz kapasitesi, sanat koleksiyonlarının özgünlüğünün korunmasının temel koşuludur.

3. Uzman Yetiştirme ve Eğitim Programlarının Geliştirilmesi

Risk yönetimi, konservasyon, belgeleme, güvenlik ve envanter süreçleri için nitelikli personel gereklidir. Ancak Türkiye’de bu alanlarda uzmanlaşmış profesyonel sayısı sınırlıdır. Uluslararası standartlara uyum sağlayabilmek için:

- konservasyon ve müzecilik lisansüstü programları desteklenmeli,
- MMKD ve KÜMİD gibi kuruluşlar aracılığıyla meslek içi eğitim programları artırılmalı,
- müze personeli için düzenli sertifikasyon programları uygulanmalıdır.

Yeterli ve sürekli eğitim almayan personelin bulunduğu kurumlarda risk yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması mümkün değildir.

4. Ulusal ve Kurumsal Veri Tabanı İhtiyacı

Belgeleme, risk yönetiminin en temel bileşenidir. Envanter kayıtlarının eksik, güncel olmayan veya kurumlar arasında uyumsuz olması, koleksiyonların izlenebilirliğini ve müdahale kapasitesini zayıflatır. Bu nedenle:

- ulusal ölçekte standart bir dijital koleksiyon yönetim sistemi oluşturulmalı,
- müzeler arasında veri paylaşım protokolleri geliştirilmelidir,
- envanter kayıtları düzenli olarak güncellenmeli ve doğrulanmalıdır.

Notre-Dame ve Brezilya Ulusal Müzesi gibi krizlerde en büyük kayıplardan biri, iyi belgelenmemiş koleksiyonların geri dönüşü olmayan biçimde kaybolması olmuştur. Bu durum belgelemenin bir koruma aracı olarak ne kadar hayati olduğunu göstermektedir.

5. Risk Temelli Yönetim Anlayışının Kurumsallaştırılması

Risk yönetiminin etkili olabilmesi için, müzelerde:

- düzenli risk analizleri yapılmalı,
- acil durum planları oluşturulup tatbikatlarla test edilmeli,
- önleyici koruma politikaları tüm koleksiyon yönetimi süreçlerine entegre edilmeli,
- afet sonrası müdahale prosedürleri netleştirilmelidir.

Bu yaklaşım, riskleri yalnızca “felaket sonrası müdahale” kapsamından çıkarıp, “felaket öncesi önleme ve hafifletme” aşamalarına odaklanan çağdaş koruma politikalarının temelini oluşturur.

Genel Değerlendirme

Sanat koleksiyonlarının korunması, yalnızca eserlerin fiziksel varlığına yönelik bir çaba değil; toplumsal hafızanın, kültürel kimliğin ve estetik mirasın sürdürülebilirliğine ilişkin bir sorumluluktur. Bu nedenle risk yönetimi yaklaşımı, müzelerin teknik bir modülü değil, kurumsal varlık

nedeninin ayrılmaz bir parçasıdır. Uluslararası örnekler, önleyici koruma kültürünün güçlü olduğu kurumlarda kayıpların en aza indirildiğini; yönetsel zafiyetlerin bulunduğu kurumlarda ise küçük hataların büyük felaketlere dönüştüğünü göstermektedir.

Türkiye’de son yıllarda müzecilik alanında önemli gelişmeler yaşansa da risk yönetiminin kurumsal düzeyde ele alınması ve sürdürülebilir hâle getirilmesi için kapsamlı bir dönüşüme ihtiyaç vardır. Bu dönüşüm, yalnızca müze profesyonellerinin değil, kültür politikaları üreten tüm paydaşların ortak çabasıyla mümkün olacaktır.

Kaynakça

- CCI (Canadian Conservation Institute). (2025). *Agents of deterioration*. Canadian Conservation Institute. <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/agents-deterioration.html> (erişim tarihi:09.12.2025)
- CFPA-Europe (CFPA-E Fire Protection Guidelines). (2014). *Museum fire protection guidelines*. CFPA-E Guideline No.1
- Cacciotti, R., Sardella, A., Drdcky, M., & Bonazza, A. (2024). A methodology for vulnerability assessment of cultural heritage in extreme climate changes. *International Journal of Disaster Risk Science*, 15(3), 404–420. <https://doi.org/10.1007/s13753-024-00564-8>
- Clapp, M. (2015, February 26). *ISIS fighters destroy ancient artefacts at Mosul museum*. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2015/feb/26/isis-fighters-destroy-ancient-artefacts-mosul-museum-iraq> (erişim tarihi:09.12.2025)
- Demir, N., & ilingirođlu, . (2024). Assessing the impact of the Turkiye February 2023 earthquakes on cultural heritage sites: A multi-disciplinary approach utilizing ARIA maps and social media collaboration. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, XLVIII–1, 117–122. <https://doi.org/10.5194/isprs-archives-XLVIII-1-2024-117-2024>
- Erturk, N. (2021). Protection of cultural heritage: Risk management in museums in Turkey. *Kultur Araştırmaları Dergisi*, 10, 82–96.
- Erturk, N. (2007). Muze koleksiyonlarına yonelik risklerin azaltılması ve risk yonetimi. *Anadolu Medeniyetleri Muzesi 2006 Yıllığı*, 499–510.
- Friends of Notre-Dame de Paris. (2025). *Restoration progress of Notre-Dame Cathedral*. <https://www.friendsofnotredamedeparis.org>
- Weston, F. (2019, April 20). *Notre Dame neden yandı?* (E. Gen, ev.). **e-Skop**. (Orijinal eser: *Notre Dame fire – capitalism destroying our historical heritage*.) <https://www.e-skop.com/skopbulten/notre-dame-neden-yandi/4832https://www.e-skop.com/skopbulten/notre-dame-neden-yandi/4832> (erişim tarihi: 09.12.2025)
- ICCROM. (2016). *Risk management for cultural heritage*. International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property.
- ICOM (International Council of Museums). (2022). *ICOM Code of Ethics for Museums*. <https://icom.museum>
- Kulturel Mirasın Dostları Derneği (KUMİD). (2016). *UNESCO kultur mirasını koruma el kitapları* [Turke – İngilizce eviri seti]. <https://kumid.net/proje/8/div-styletext-alignleftstrongspan-stylefont-size11pxquotunesco-kuumlltuumlr-mirasi-koruma-el-kitaplariquotnbsp-nbsp-tuum-lrkccedilebr-ekim-2015-mart-2016spanstrongdiv>

- Li, M. (2024). Disaster risk management of cultural heritage: A global scale analysis of characteristics, multiple hazards, lessons learned from historical disasters, and issues in current DRR measures in World Heritage sites. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 110, 104633. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104633>
- Müzecilik Meslek Kuruluşu Derneği (MMKD). (2015). *Müzeler İçin Acil Durum Prosedürleri El Kitabı*. <https://www.mmkd.org.tr/muzeler-icin-acil-durum-prosedurleri-el-kitabi/>
- National Museum of Brazil fire. (2018). *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/National_Museum_of_Brazil_fire (erişim tarihi: 09.12.2025)
- Pedersoli, J. L., Antomarchi, C., & Michalski, S. (2016). *A guide to risk management of cultural heritage*. ICCROM–CCI Joint Publication.
- Solly, M. (2019). *A Faulty Air Conditioning Unit Sparked the Brazil National Museum Fire*. Smithsonian Magazine.
- Stovel, H. (1998). *Risk preparedness: A management manual for world cultural heritage*. ICCROM.
- UNESCO. (2015, February 26). *Director-General requests UN Security Council meeting on destruction of heritage in Mosul*. <https://whc.unesco.org/en/news/1239> (erişim tarihi: 09.12.2025)
- UNESCO. (2010). *Managing disaster risks for world heritage*. UNESCO World Heritage Centre.
- UNESCO. (2007). World Heritage Reports n°22 - Climate Change and World Heritage UNESCO World Heritage Centre (erişim tarihi: 02.12.2025). <https://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-474-1.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP) Türkiye. (2023, 11 Nisan). Türkiye’de depremlerin ardından kültürel miras korunuyor. UNDP. <https://turkiye.un.org/tr/227184-t%C3%BCrkiye%E2%80%99de-depremlerin-ard%C4%B1ndan-k%C3%BCl%C3%BCrel-miras-korunuyor> (erişim tarihi: 02.12.2025)