

DEVLET OPERA VE BALESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
2024 – 2028 STRATEJİK PLANI

2023

## BAKAN SUNUŞU

Opera ve bale, evrensel nitelikte toplumsal konuları işleyen ve toplumların kültürel zenginliklerini yansıtan önemli sanat dallarıdır. Toplumsal gelişimde bu sanat dallarının öncü olmasını hedefleyen Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, tarihimize ve geleceğimize karşı sorumluluklarımızın gereklerini yerine getirmek amacıyla yoğun faaliyetlerde bulunmaktadır.

Bu doğrultuda evrensel opera ve bale eserleriyle birlikte ülkemizin yetiştirdiği sanatçılarımızın ürettiği yerli eserlere özel önem verilmektedir. Bunun yanı sıra çocuk ve gençlere yönelik nitelikli repertuvar seçimleri, festival ve yarışma gibi özel projelerle her yaşta vatandaşımızın sanatla buluşması ve sanatın sevdirmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

Devlet Opera ve Balesi gerçekleştirdiği yurt içi ve yurt dışı organizasyonlarıyla Türk eser ve sanatçıları dünyaya tanıtarak ülkemizin uluslararası alandaki kültürel kalkınmasına katkı sağlamaktadır. Bu amaçla Bakanlığımızın belirlediği kültür stratejileri ile kapsamlı bir faaliyet programı yürütülmektedir.

Stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içerir. Bu sebeple stratejik plan, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verilebilirlik ve mali saydamlığın sağlanması amaçlarını gerçekleştirmek için öngörülen en önemli araçlardan biridir.

Bu bağlamda Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, 2024-2028 yılları Stratejik Planı'nı; çalışanlarının, hizmetlerinden yararlananların, faaliyet alanı ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, kamu idareleri ile diğer paydaşların katkılarına da alarak hazırlamıştır. Bu hazırlık sürecinde; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümleri esas alınmıştır.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğümüzün 2024-2028 Stratejik Planı ile belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini dilerim.

Mehmet Nuri ERSOY  
Kültür ve Turizm Bakanı

## ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU

Devlet Opera ve Balesi, ülkemizi opera ve bale sanatlarında hem ulusal hem de uluslararası arenada temsil eden bir kurum olma bilinciyle yaklaşık yetmiş yıldır faaliyetlerine devam etmektedir. Türkiye'de opera, bale ve çok sesli müzik sadece birer gösteri sanatı olmanın ötesinde, toplumu birleştirici, iyileştirici ve motivasyon sağlayıcı unsurlar olup ülkemizin kültürel zenginliklerini, tarihini ve estetik anlayışını yansıtan güçlü sanat dallarıdır. Devlet Opera ve Balesi repertuarında yer verdiği evrensel opera ve bale eserleri ile birlikte bu topraklarda üretilmiş ortak hikâyelerimizden beslenen yerli eserlerin opera ve bale sanatına küresel ölçekte kazandırılması konusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Sahnelediğimiz yerli eserlerin uluslararası arenada tanıtılması için çeşitli çalışmalar yürüterek, bu eserleri izleyici ve dinleyicilerle buluşturmanın gururunu taşıyoruz.

Genel Müdürlüğümüze bağlı il müdürlüklerimizin gerçekleştirdiği yerleşik temsillerin yanı sıra, Uluslararası Aspendos, Efes, İstanbul ve Bodrum Festivalleri, Ulusal Gaziantep Opera ve Bale Festivali, Bodrum Kaleiçi Etkinlikleri, Eskişehir ve Trabzon Opera ve Bale Günleri ve benzeri etkinliklerle, sanatseverlere zengin bir opera, bale ve çok sesli müzik seçkisi sunarken aynı zamanda çeşitli kültürleri bir araya getirme ve farklı estetik anlayışları keşfetme fırsatı sunuyoruz.

Devlet Opera ve Balesi, Türkiye'nin sanatsal birikimini yansıtmanın yanı sıra, genç yeteneklere ilham kaynağı olma potansiyeline de sahip olup, düzenlediği özel yarışma ve festivaller gibi etkinliklerle genç sanatçılara kariyerlerini geliştirme ve uluslararası alanda markalaşma fırsatı sağlamaktadır. Bu etkinlikler aynı zamanda konservatuvar eğitimine olan talebin artmasına, genç yeteneklerin keşfedilmesine, teşvik edilmesine ve gelişimine olanak tanıyarak sanat dünyasına yeni isimler kazandırmak adına önemli bir rol üstlenmektedir. Yarışmalarımız, genç opera ve bale sanatçılarına sahne deneyimi kazanma fırsatı sunarak, kariyerlerini daha sağlam bir temel üzerine inşa etmelerine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, ulusal sınırları aşarak uluslararası düzeyde tanınmalarına da kapı aralayarak Türk sanatı ve sanatçılarının takdir edilmesine olanak tanımaktadır. Bu etkinlikler aracılığıyla, ülkemizin kültürel mirası ve sanatsal birikimi, genç yeteneklerin katılımıyla daha da zenginleşmekte ve daha görünür hale gelebilmektedir. Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü olarak bu türden etkinliklerin kalite seviyelerini arttırarak devam etmesini planlamaktayız.

Stratejik planımızın bir parçası olarak Devlet Opera ve Balesi, acil durumlar karşısında toplumu destekleme hedefini benimseyerek, sanatın iyileştirici ve birleştirici gücünü kullanma taahhüdünü ortaya koymaktadır. Doğal afetlerle karşılaşıldığında, moral ve motivasyon sağlayıcı etkinliklerin düzenlenmesinin, toplumsal dayanışmayı güçlendirdiği sanatın iyileştirici gücünün her zamankinden daha fazla hissedildiği aşikardır. Bu doğrultuda moral ve motivasyon sağlayıcı etkinliklerin gerçekleştirilmesi, Genel Müdürlüğümüzün ana hedefleri arasındadır. Devlet Opera ve Balesi düzenlediği etkinliklerle toplumun ruhsal ve duygusal ihtiyaçlarına katkıda bulunarak, sanatın sadece sahne üzerinde değil, aynı zamanda toplumun kalbinde de önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı himayesinde düzenlenen Kültür Yolu Festivalleri, Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün özel önem atfettiği etkinlikler olup opera, bale ve çok sesli müziği geniş kitlelere ulaştırma ve kültürler arası etkileşimi güçlendirme amacını taşıyan önemli birer platform oluşturmaktadır. Düzenli temsiller, ulusal ve uluslararası festivaller ile

birlikte düzenlenen Kültür Yolu Festivallerinde de çalışmalarımızla yer almaya devam edeceğiz.

Genel Müdürlüğümüz, bu doğrultuda ülkemizin kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla Bakanlığımızın belirlediği kültür stratejileri ile kapsamlı bir faaliyet programı yürütmektedir. Genel Müdürlüğümüzün etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunabilmesi için, ülkemizin gerçeklerini yansıtan, dünya gelişmelerini izleyen detaylı planlamalara ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaı karşılamak üzere geliştirilen stratejik yönetim anlayışımızda; kamuda stratejik planlama, performans odaklı bütçeleme, orta vadeli planlama, mali şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kavramlar önceliklidir.

Stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içerir. Bu sebeple stratejik plan, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verilebilirlik ve mali saydamlığın sağlanması amaçlarını gerçekleştirmek için ngrlmş en önemli araçlardan biridir.

Devlet Opera ve Balesi gibi çok yönlü ve kapsamlı kurumların uzun vadeli stratejik planlarının hazırlanması, dikkatli ve özenli bir çalışma süreci gerektirir. Bu yoğun hazırlık sürecinde, Genel Müdürlüğümüz, i ve dış paydaşlarla iş birliği yaparak geniş katılımlı bir plan oluşturmaktadır. 2024-2028 dönemini kapsayan Stratejik Planımız ile önümüzdeki beş yıl içinde gerçekleştireceğimiz opera, bale ve çok sesli müzik etkinliklerinin, ulusal kültürümüzü koruyarak ülkemizin uluslararası tanınırlığını arttırmayı hedeflemekteyiz.

Genel Müdürlüğümüz, bu planın uygulanmasıyla hedeflerine ulaşmak için çalışacak ve 15/07/2018 tarihli ve 30479 sayılı Resm Gazetede yayımlanan 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile verilen görevlerin yerine getirilmesinde, Bütçe, Performans Programı, Faaliyet Raporu, Bütçe Sunuşu gibi belgelerin hazırlanmasında 2024-2028 Dönemi Stratejik Planını temel alacaktır.

Stratejik plan çalışmalarında büyük gayret ve özveri ile alışan Stratejik Plan Hazırlık Ekibi ile çalışmalara katkı sağlayan kurum personelimize ve düşüncelerini bizimle paylaşan dış paydaşlarımıza teşekkür eder, Stratejik Planımızın başarı ile hayata geçirilmesini dilerim.

**Bedri Tan SAğTRK**  
Devlet Opera ve Balesi Genel Müdür ve Genel Sanat Yönetmeni

## İÇİNDEKİLER

<b>BAKAN SUNUŞU</b> .....	<b>1</b>
<b>ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU</b> .....	<b>2</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>5</b>
<b>BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN</b> .....	<b>6</b>
<b>MİSYON</b> .....	<b>6</b>
<b>VİZYON</b> .....	<b>6</b>
<b>TEMEL DEĞERLER</b> .....	<b>6</b>
<b>STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER</b> .....	<b>6</b>
<b>TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ</b> .....	<b>7</b>
<b>STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b> .....	<b>7</b>
<b>DURUM ANALİZİ</b> .....	<b>9</b>
<b>KURUMSAL TARİHÇE</b> .....	<b>9</b>
Opera ve Balenin Tanımı.....	9
Türkiye’de Opera ve Balenin Tarihsel Gelişimi.....	9
<b>UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	<b>12</b>
<b>MEVZUAT ANALİZİ</b> .....	<b>14</b>
<b>ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ</b> .....	<b>15</b>
<b>PROGRAM – ALT PROGRAM ANALİZİ</b> .....	<b>18</b>
<b>FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ</b> .....	<b>18</b>
<b>PAYDAŞ ANALİZİ</b> .....	<b>19</b>
<b>KURULUŞ İÇİ ANALİZ</b> .....	<b>30</b>
<b>PESTLE Analizi</b> .....	<b>40</b>
<b>GZFT Analizi</b> .....	<b>42</b>
<b>Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi</b> .....	<b>43</b>
<b>GELECEĞE BAKIŞ</b> .....	<b>44</b>
Miyon.....	44
Vizyon .....	44
Temel Değerler.....	44
<b>STRATEJİ GELİŞTİRME</b> .....	<b>45</b>
Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler .....	45
Hedef Kartları.....	46
Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri .....	53
Maliyetlendirme .....	55
<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>56</b>

**TABLolar**

Tablo 1 Temel Performans Göstergeleri .....	7
Tablo 2 2019-2023 Stratejik Plan Dönemi Değerlendirme Tablosu .....	12
Tablo 3 Mevzuat Analizi .....	14
Tablo 4 Üst Politika Belgeleri Analizi .....	17
Tablo 5 Program-Alt Program Analizi .....	18
Tablo 6 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler .....	18
Tablo 7 Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	19
Tablo 8 Ürün/Hizmet Matrisi.....	19
Tablo 9 Personel Sayıları .....	31
Tablo 10 Cinsiyet Sınıflaması .....	32
Tablo 11 Yaş Grupları Sınıflaması .....	34
Tablo 12 Çalışma Süreleri Sınıflaması.....	35
Tablo 13 Eğitim Durumu Sınıflaması .....	37
Tablo 14 DOBGM tarafından kullanılan taşınmazlar .....	38
Tablo 15 Taşıtlar .....	39
Tablo 16 Taşınırılar .....	39
Tablo 17 Mali Kaynaklar .....	40
Tablo 18 PESTLE Analizi .....	41
Tablo 19 GZFT Analizi .....	42
Tablo 20 Tespitler ve İhtiyaçlar .....	43
Tablo 21 Hedeflerden Sorumlu Birimler .....	45
Tablo 22 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri .....	54
Tablo 23 Tahmini Maliyetler .....	55

**ŞEKİLLER**

Şekil 1 Teşkilat Şeması.....	30
Şekil 2 Personel Dağılımı .....	31
Şekil 3 Cinsiyet Dağılımı.....	33
Şekil 4 Yaş Dağılımı .....	34
Şekil 5 Çalışma Süresi Dağılımı .....	36
Şekil 6 Eğitim Durumu Dağılımı .....	37

## BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

### Misyon

Opera, bale ve çok sesli müzik sanatını ülke genelinde tanıtmak, yaygınlaştırmak, çocuk ve gençleri teşvik etmek, ulusal ve uluslararası seviyede evrensel ve yerli eserleri icra ederek kültür ve sanatımızı dünyaya tanıtmak ve mümkün olduğu kadar çok izleyiciye ulaşmak.

### Vizyon

Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarında öncü kuruluş olarak, evrensel nitelikli eserlerin yanı sıra milli ve yerli değerlerimizi ön plana çıkartan Türk Opera ve Balesi markasını geliştirmek.

### Temel Değerler

- Uzmanlık
- Ekip Çalışması
- Disiplin
- Motivasyon
- Yaratıcılık
- Estetik
- Kalite
- Sürdürülebilirlik
- Sürekli gelişme

### Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Amaç 1: Türkiye’de opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına duyulan ilgiyi artırmak

Hedef 1.1: Ulusal alanda opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına duyulan ilginin artırılması

Hedef 1.2: Çocukların opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına ilgilerinin ve motivasyonlarının artırılması

Hedef 1.3: Konservatuvar çağı öncesi ön tespit yapmak amacıyla yetenek taraması yapılması

Hedef 1.4: Sergilenen tüm temsillerin etkin tanıtımının gerçekleştirilmesi

Amaç 2: Kurumsal yapıyı güçlendirmek

Hedef 2.1: Fiziki, teknik ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi

Hedef 2.2: İnsan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi

Amaç 3: Opera, bale ve çok sesli müzik alanlarında uluslararası düzeyde etkin bir kurum olmak

Hedef 3.1: Ülkemiz opera ve bale faaliyetlerinin uluslararası alanda tanınırlığının artırılması

## TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
509	Yerleşik temsil sayısı	510
68	Ulusal etkinlik sayısı (festival, turne)	70
297.270	Seyirci sayısı	300.000
139	Çocuk temsilleri sayısı	148
17	Eğitim etkinliği sayısı	30
691	Kursiyer sayısı	700
0	Yetenek taraması sayısı	3
220.154	Sosyal medya takipçi sayısı	350.000
0	Hizmet binası ihtiyacının karşılanması	100%
40	Düzenlenen kişisel gelişim eğitim sayısı	50
718	Kişisel gelişim eğitimi alan personel sayısı	750
34	Düzenlenen mesleki eğitim sayısı	40
752	Mesleki eğitim alan personel sayısı	760
9	Uluslararası etkinlik sayısı (festival/turne/yarışma)	10
39.665	Uluslararası etkinlik seyirci sayısı	41.000

Tablo 1 Temel Performans Göstergeleri

## STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik plan hazırlık çalışmaları “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” doğrultusunda yürütülmüştür.

Bu kapsamda öncelikli olarak “07.03.2023 tarihli ve 81395043-602.04.01-93383 sayılı Makam Onayı ve 2023-1 sayılı Genelge ile Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına başlanmış, tüm harcama birimlerine duyurusu yapılmıştır. Söz konusu çalışmaları yürütmek üzere; bütün merkez harcama birimlerinden ve Müdürlükleri temsilen Ankara DOB Müdürlüğünden görevlendirilen personelle Stratejik Plan Ekibi kurulmuş, ayrıca her DOB Müdürlüğünden temsilciler görevlendirilmiştir. Stratejik planın hazırlanması sürecinde en önemli ilke “azami katılım” olarak belirlenmiş ve belirlenen tüm stratejik amaç ve hedeflerin Kurum genelinde sahiplenilmesine özen gösterilmiştir. Stratejik Plan Ekibi, stratejik plan hazırlık çalışmalarını belirli bir iş-zaman takvimi doğrultusunda planlamıştır. Çalışmaların neticesinde “Stratejik Plan Hazırlık Programı” oluşturulmuştur. Program doğrultusunda çalışmalar başlatılmıştır.

Açılış toplantısında stratejik plan hazırlık çalışmalarının başladığının duyurulmasının akabinde, çalışmaların en etkin şekilde yürütülebilmesi ve ortak bir dilin geliştirilebilmesi amacıyla stratejik planlama eğitimi gerçekleştirilmiştir. Eğitimde, stratejik bakış açısının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, stratejik amaç ve hedeflerin tanımı ve stratejik planlamanın önemi üzerinde durulmuştur.



Eğitim çalışmalarının ardından Odak Grup Toplantıları organize edilmiştir. Odak Grup Toplantılarında, her bir birimin ve alt çalışma gruplarının fonksiyonları ve ihtiyaçları üzerinde durulmuştur. Tüm birimlerin hedefleri ortaya konmuş, bu hedefler doğrultusunda hayata geçirilmesi gereken proje ve faaliyetler belirlenmiştir. Bu toplantılarda birim bazında kalınmamış, Kurumun genel işleyişinin iyileştirilmesine yönelik tespit ve öneriler de alınmıştır. Alınan neriler, ilgili diğer birimlere ve st Yönetim'e sunulmuştur.

Kurumun mevcut durum analizinin gerçekleştirilmesine yönelik Stratejik Plan Ekibi, 2019- 2023 Stratejik Planının genel değerlendirmesini gerçekleştirmiş, organizasyon yapısı, insan kaynakları, teknik altyapı vb. Kurum içi kaynakların mevcut durumlarını tespit etmiş, yasal mevzuat ve faaliyet alanlarına dair gereken güncellemeleri gerçekleştirmiştir. Öte yandan, Kurumun güçlü ve geliştirmesi gereken yönleri ile dış çevreden kaynaklı fırsat ve tehditlerinin belirlenmesine yönelik toplantılar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, evresel (PESTLE) Analizi ile DOBGM'nin faaliyet alanı doğrultusunda dikkate alması gereken güncel eğilimler belirlenmiştir. GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) ve PESTLE analiz sonuçları, stratejik plan kapsamına alınması gereken konulara veri oluşturması açısından önem arz etmektedir. Tüm analiz alışmaları Kurum genelinde görevli olan çalışanlarla birlikte gerçekleştirilmiştir.

Stratejik plan hazırlık çalışmalarında "katılımcı yönetim" ilkesi doğrultusunda toplantılara her birimden temsilcilerin katılımına zen gösterilmiştir. Ayrıca birimlerle toplantıların yanı sıra tüm i ve dış paydaşların katılımının sağlanması amacına dönük olarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. İ ve dış paydaş anketlerinden DOBGM'nin mevcut durum değerlendirmesi ve önem vermesi gereken alanlarla ilgili geri bildirimler alınmıştır. Özellikle dış paydaş anketine yoğun bir katılım (1.655 kişi) gerçekleşmiş, bu vesileyle DOBGM faaliyetlerine dair önemli tespit ve öneriler derlenmiştir.

Birimlerin katılımıyla yapılan toplantılar sonucunda tüm ekipten gelen proje ve faaliyet nerileri konsolide edilerek Strateji Geliştirme Kurulu'na sunulmuştur. Bu süreçte, stratejik bakış doğrultusunda, bte kısıtlılığı gözetilerek proje ve faaliyetler önceliklendirilmiştir. Bunun yanı sıra, GZFT analiz sonuçları, PESTLE analiz sonuçları, iç paydaş anket sonuçları ve dış paydaş anket sonuçları hep birlikte değerlendirilerek stratejik plan için stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve bu hedeflere yönelik hayata geçirilecek faaliyetler tasarlanmıştır. Bu alışmalar st Yönetimin katılım ve onayıyla birlikte Stratejik Plan Ekibi tarafından gerçekleştirilmiştir.

Oluşturulan Stratejik Plan çatısı sonrası, stratejik hedeflerin etkin takibine yönelik somut ve ölçülebilir performans göstergeleri tanımlanmıştır. Performans göstergelerinin etkin takip ve kontrolü için sorumlu birimler atanmış, böylece izleme ve değerlendirme faaliyetleri için gereken altyapı oluşturulmuştur.

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında ayrıca, misyon ve vizyonun güncellenmesi gerektiği kararı alınmıştır. Güncellenen misyon ve vizyon ilgili kısımda belirtilmiştir.

## DURUM ANALİZİ

### KURUMSAL TARİHÇE

#### Opera ve Balenin Tanımı

Sahne ve gösteri sanatları olan opera ve bale birçok sanatsal görkemi içinde barındırır. Opera, “Baştan sona kadar bestelenmiş sözlerinin tümü ya da büyük bölümü solo ve koro tarafından söylenen ışık, kostüm ve dekorun da görkemi ile göz doldurduğu orkestralı büyük sahne yapıtı” olarak tanımlanabilir. Bale,” Baştan sona kadar bestelenmiş, müzik eşliğinde sahne üzerinde insan bedenini anlatım aracı olarak kullanan, koreografik düzenlemelerle ortaya çıkmış, orkestra, ışık, kostüm ve dekorla zenginleştirilmiş sahne yapıtı” olarak tanımlanabilir.

#### Türkiye’de Opera ve Balenin Tarihsel Gelişimi

Osmanlı Devleti döneminde, Avrupa ülkelerine gönderilen elçilerin padişaha sundukları “Sefaretname” isimli eserlerde opera sanatından bahsettikleri görülmüştür. Padişah III. Murad döneminde (1574-1595) sarayda ilk müzikli oyun sergilenmiştir. 17. yüzyılda opera sanatının yayılması ile sarayda operaya ilginin artmasını sağlamış Sadrazam Köprülü Ahmet Paşa bir düğüne Venedik’ten opera getirmeyi istemiş ancak törene çok kısa süre olduğu için bu isteğini gerçekleştirememiştir. Kendisi de bir besteci olan Padişah III. Selim (1761-1808)’in huzurunda, Topkapı Sarayı’nda 2 Mayıs 1797’de yabancı bir topluluk tarafından opera sahnelenmiştir. 18. ve 19. yüzyıllarda Osmanlı elçilerinin sefaretnamelerinde opera ile ilgili bilgileri devam etmiştir. Tanzimat’tan sonra İstanbul’da yapılan tiyatro binalarında İtalyan opera toplulukları tarafından çeşitli temsiller verilmiştir. Türkiye’de daha çok 19. yüzyılın ortalarına doğru başlamış bulunan müzikte yenilenme çabalarına, İtalyan opera sanatı iyi bir örnek olmuş ve bu sanatın beşiği olan İtalya’daki hocalardan yararlanılmıştır. Bu konuda karşılaşılan ilk önemli örnek, Tanzimat’tan 7 yıl sonra, büyük İtalyan bestecisi Giuseppe Verdi’nin (1813–1901) 1846 yılında bir İtalyan opera grubu tarafından Beyoğlu’nda oynanan ‘Ernani’ operasıdır. Yapılan araştırmalar Verdi operalarının, 1846-1877 yılları arasında İtalya’daki dünya prömiyerlerinden bir ya da birkaç yıl sonra İstanbul’da oynanmış olduğunu tespit etmiştir. Bu dönemde Beyoğlu tiyatroları, İtalyan topluluklarının sergiledikleri opera afişleri ve dönemin gazetelerinde bulunan opera temsili yazılarından da anlaşıldığı üzere büyük bir izleyici grubuna hitap edilmiştir. 1840’ta Bosco adlı bir İtalyan tarafından yapılan ilk tiyatro binasında, metinleri Türkçe’ye çevrilerek oynanan operaların ilki, Gaetano Donizetti’nin ‘Belisario’ operasıdır. 1844’te Bosco’nun tiyatrosu Tütüncüoğlu Michael Naum Efendi’ye devredilmiştir. Naum Efendi 26 yıl İstanbul da hizmet vermiştir. Naum Tiyatrosu’nda oynanan ilk opera (29 Aralık 1844) Gaetano Donizetti’nin ‘Lucrezia Borgia’ adlı yapıtı olmuştur. 1846 yılında yanan bu tiyatronun yerine Naum Efendi, bugünkü Tokatlıyan İşhanı’nın bulunduğu yerde yeni bir tiyatro kurmuş ve ilk temsiline Sultan Abdülmecit de gelmiştir. Osmanlı Devleti’nin bilhassa o zamanlarda büyük siyasi bunalımlar içinde oluşu ve Naum Tiyatrosu’nun 5 Haziran 1870’de ikinci defa yanmış olması opera bahsinin gerektiği gibi görüşülmesine engel olmuştur. Ancak Naum Efendi’nin tiyatrosu ikinci kez yanıncaya kadar düzenli opera temsilleri verilmiştir. Naum Efendi tiyatrosunda, yabancı dillerde yapıtlar sahneleyebilmek amacıyla imtiyaz alınmış ve bu konuda bir tekel oluşturmuştur. Bu arada azınlıkların kurduğu opera kumpanyaları da ayrı bir önem taşımıştır. Dikran Çuhacıyan’ın, Güllü Agop’un, Küçük İsmail ile Minakyan’ın kumpanyaları bunların arasında en önemlileridir. 1885’den Osmanlı Devleti’nin tarihe karıştığı 1923’e kadar geçen 38 yıllık süre içinde, çok sesli Türk sanat müziği ve özellikle opera konusu tamamen duraklama dönemine girmiştir.

Cumhuriyetin ilan edildiği ilk yıllarda duraksayan opera, Atatürk'ün 'Türk Halk Müziği temellerinde Batı'nın çok sesli teknik ve yöntemlerini kullanarak yeni bir müziğin yoğrulması' ilkesi üzerine yeniden harekete geçmiştir. Bu sebeple yetenekli gençler Avrupa'ya müzik eğitimine gönderilmiştir. 1930'lardan sonra müzik eğitiminden dönen genç müzikçiler, faaliyetlerini göstermeye başlamıştır. Ankara'da Musiki Muallim Mektebi'nin, İstanbul'da Darülelhan'ın kurulması, dışarıda eğitim gören genç öğretim üyelerinin bu kuruluşlarda öğrenci yetiştirmeye başlaması, opera alanında gerek besteci gerekse yorumcu açısından umutlu bir geleceğe atılan ilk adımlar olmuştur. Cumhuriyet'in müzik politikasına uygun ilk operayı Ahmed Adnan Saygun besteledi. Konusu ve librettosu üzerinde Mustafa Kemal'in de titizlikle durduğu 'Özsoy' (öbür adıyla Feridun) adlı bu operanın metnini Münir Hayri (Egeli) yazmıştı. Türklerin İranlılarla aynı soydan geldiği temasını işleyen Özsoy, ilk kez 19 Haziran 1934'te, Mustafa Kemal ve resmi konuğu İran Şahı Rıza Pehlevi'nin huzurunda Ankara Halkevi'nde sahnelenmiştir. Bahsedilen ilk operayı, yine Ahmed Adnan Saygun'un 'Taşbebek' ve Necil Kazım Akses'in 'Bayönder' adlı eserleri izlemiştir. Türkiye'de oynayan ilk ulusal operalar, beklenen sonucu kısa sürede vermiş ve Atatürk'ün direktifleriyle, Millî Eğitim Bakanlığı Ankara'da devlet konservatuvarının kurulmasıyla ilgili hazırlıklara başlamıştır. Millî Eğitim Bakanlığı'nda ilk olarak Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü kurulmuştur. 1936'da 1924 yılında Ankara'da faaliyete geçen Musiki Muallim Mektebi'nin öğrencileri arasından seçilen yetenekli kişiler ile Musiki Muallim Mektebi içinde ilk olarak Devlet Konservatuvarı sınıfları faaliyete geçmiştir. 1935-1936 ders yılında, Musiki Muallim Mektebi bulunan Devlet Konservatuvarı sınıflarında, müzik sanatının bütün dallarında olduğu gibi, tiyatro ve opera alanında da çalışmalara hızla başlanmış ve kısa zamanda uzun mesafeler alınmıştır. Paul Hindemith'in, sürekli görev kabul etmeyerek, ara sıra Ankara'ya gelip konservatuvarı denetlemesi ve rapor vermesi yanında, anlaşmalı uzman olarak Ankara'da kalmış olan Carl Ebert, Devlet Konservatuvarı tiyatro tatbikat sahnesi ile opera stüdyosunu dokuz yıl kesintisiz yönetmiştir. Carl Ebert'in Ankara Devlet Konservatuvarının opera stüdyosundaki eğitim öğretimle ilgili çalışmaları, başlangıçta uluslararası opera literatürünün standart eserlerinden alınan örneklerle, Türkçe metinli denemeler halinde oluşup gelişmiş ve bu alanda öğrencilerin sahneye koydukları ilk oyun, W. A. Mozart'ın bir perdelik Bastien und Bastienne adlı operası olmuştur. Türkiye'de Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası'nın eşliğinde ilk olarak Türkçe metinle oynanmış bulunan bu eser, zamanın basınında geniş ilgi yaratmıştır. Opera konusunda elde edilen olumlu sonuç batı operalarından Türkçe librettolu operalar oluşturma çabasına yol açmıştır. 1940'da Türkiye'de ilk olarak ünlü besteci G. Puccini'nin Madame Butterfly operasının sadece 2.perdesi ve 1941 yılının mayıs ayında yine G. Puccini'nin Tosca operasının sadece 2.perdesi Türkçe librettolarla, konservatuvarın opera stüdyosu elemanlarıyla başarılı bir şekilde sahneye konmuştur. İlk opera temsilleri o zamanın basınında büyük yankı uyandırmıştır. Üç yıllık yoğun çalışma sonunda elde edilen büyük başarı, bu konuda gerekli önlemlerin alınmasını gerektirmiştir. 16 Mayıs 1940'ta yürürlüğe giren yasa ile Musiki Muallim Mektebi içinde idareten kurulup faaliyete geçirilmiş olan Devlet Konservatuvarı sınıflarının müzik, opera, bale ve tiyatro bölümlerini içine alan Devlet Konservatuvarına dönüştürülmüştür. Bu sayede yetenekli besteciler, müzikçiler, solistler ve balerinler yetişmiştir. 1947-1948 yıllarında Ankara'daki Alman mimar Bonatz tarafından Sergievi binası tiyatro ve opera binasına dönüştürülmüştür. Opera, 2 Nisan 1948'de törenle hizmete girmiş ve 'Türk Beşleri' olarak adlandırılan bestecilerin eserleri ile açılış yapılmıştır. Operada Ahmed Adnan Saygun'un 'Kerem' operası ilk kez seslendirilmiştir. 1949 yılında 5441 sayılı Kanun ile çalışmalarına başlayan Ankara Devlet Opera ve Balesi bu kurumun kolu olarak kurulan İstanbul Devlet Opera ve Balesi'nin kadro ihtiyacını Devlet Konservatuvarından mezun olan sanatçılarla karşılamıştır. Ankara Devlet Operası'nın kuruluşunda bulunan opera orkestrası, korusu ve balesi 1950-1953 yıllarından itibaren organize edilmiştir. Bu sayede opera orkestrası, korusu ve balesi zamanla üstün ve faydalı bir bütün oluşturmuştur. Bale okulu, 1947 yılında İngiltere'den davet edilen

bale uzmanı Dame Ninette de Valois'nın katkısıyla İstanbul Yeşilköy'deki bir ilkokulda kurulmuştur. Bale uzmanlarının üç yıllık eğitimi altında yetiştirilmiş ilk baleciler, öğrenimlerini 1950 yılında Ankara Devlet Konservatuvarı'nda kurulan Bale bölümünde sürdürmüştür. Bölüm ilk mezunlarını da 1956-1957 döneminde vermiştir. Devlet Tiyatroları'nın ilk Genel Müdürü Muhsin Ertuğrul'dan sonra göreve 1951'de Cevad Memduh Altar getirilmiştir. Altar, operada repertuvar sistemi ile yıldız sistemine önem vererek, dünya sahnelerinin ünlü kişilerini davet etmiştir. 1958'de tiyatro ile opera ayrılıp iki farklı müdürlük olunca, Devlet Opera ve Balesi'nin ilk müdürlüğüne Necil Kazım Akses getirilmiştir. 1959-1960 yılında İstanbul'da da opera kurma çalışmaları sonuçlanmış ve Aydın Gün, Tepebaşı Dram Tiyatrosu'nda İstanbul Şehir Operası'nı kurmuştur. 1970'te Ankara Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü ile İstanbul Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü kesin olarak tiyatrodan ayrılıp bağımsız bölümler haline gelmiştir.

1983 yılında İzmir Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü, 1992 yılında Mersin Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü, 1999 yılında Antalya Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü ve 2009 yılında Samsun Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri kurulmuştur. 2009 yılında Ankara Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü, Genel Müdürlükten ayrı bir yapılanma ile yeniden oluşturulmuştur. Bugün Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü İstanbul, Ankara, İzmir, Mersin, Antalya ve Samsun olmak üzere altı müdürlük ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

## UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

## 2019-2023 STRATEJİK PLAN DÖNEMİ

Göstergeler		Toplam/ Ortalama Hedef	Toplam/ Ortalama Gerçekleşme	Performans	
A1	H1.1	<i>Yerleşik temsil sayısı</i>	666	574 (O)	%86
		<i>Yurt içi turne sayısı</i>	40	48 (O)	%120
		<i>Yurt içi festival sayısı</i>	2	1 (O)	%50
		<i>Seyirci sayısı</i>	333.000	299.000 (O)	%90
	H1.2	<i>Çocuk temsilleri sayısı</i>	118	135 (O)	%114
		<i>Eğitim etkinliği sayısı</i>	300	98 (O)	%33
		<i>Kursiyer sayısı</i>	700	747 (O)	%107
<i>Çocuk temsilleri izleyici sayısı</i>		56.300	59.691 (O)	%106	
H1.3	<i>Sosyal medya takipçi sayısı</i>	100.000	250.000 (S.D.)	%250	
A2	H2.1	<i>ISO27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Kurulumu Tamamlanma Oranı</i>	%100	%100	%100
		<i>Siber Penetrasyon (sızma) testi</i>	3	2 (T)	%67
		<i>Kurumsal Sosyal Network Projesi Kullanıcı Sayısı</i>	3.000	2.000 (T)	%67
		<i>Ankara Opera Binası Restorasyonunun Tamamlanma Oranı</i>	%100	%100	%100
		<i>Notaların Dijital Nota Kütüphanesine Aktarım Oranı</i>	%100	%90	%90
	H2.2	<i>Düzenlenen Kişisel Eğitim Sayısı</i>	2	24 (O)	%1.200
		<i>Kişisel Gelişim Eğitimi Alan Personel Sayısı</i>	100	374 (O)	%374
		<i>Düzenlenen Mesleki Eğitim Sayısı</i>	4	23 (O)	%575
		<i>Mesleki Eğitim Alan Personel Sayısı</i>	75	464 (O)	%619
	H2.3	<i>Festival Hazırlık Eğitimi Alan Personel Sayısı</i>	20	0	0
<i>Düzenlenen Festival Hazırlık Eğitimi Sayısı</i>		2	0	0	
A3	H3.1	<i>Uluslararası etkinlik sayısı (festival/yarışma)</i>	5	8 (O)	%160
		<i>Yurt dışı turne sayısı</i>	10	6 (O)	%60
		<i>Ortak proje sayısı</i>	10	6 (O)	%60
		<i>Tanıtım yapılan ülke sayısı</i>	15	6 (O)	%40
		<i>Uluslararası festival seyirci sayısı</i>	35.000	70.000 (O)	%200

Tablo 2 2019-2023 Stratejik Plan Dönemi Değerlendirme Tablosu

O: Ortalama T: Toplam S.D.: Son Değer

Genel Müdürlüğümüzce 2019-2023 yılı Stratejik Planında yer alan hedeflere büyük ölçüde ulaşılmış olmakla birlikte bazı göstergelerde Covid-19 pandemisinden kaynaklanan kısıtlamalar (uzaktan eğitim, etkinlik iptali vb.), Uzaktan Eğitim Kapısı uygulamasının hayata geçmesi, bilgi sistemlerinin Kültür ve Turizm Bakanlığına devredilmesi, Bakanlıkça düzenlenen Kültür Yolu Festivalleri nedenleriyle kayda değer sapmalar meydana gelmiştir.

Covid-19 pandemisi nedeniyle uzaktan eğitim sistemine geçilmiş olmasından dolayı okullarda gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin sayısı hedeflenen değer altında kalmıştır.

Güvenlik, lisanslama ve sistemlerin yönetimiyle ilgili işler Kültür ve Turizm Bakanlığı bünyesine alındığı için Genel Müdürlüğümüzce sızma testi siber sızma testi yapılmasına son verilmiştir. Mevcut sistemlerin Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğüne taşınması nedeniyle “Kurumsal Sosyal Network Projesi” kullanıcı sayısı hedeflenen değer altında kalmıştır.

Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı Uygulamasının hayata geçmesiyle bütün eğitimlerin aynı mekânda ve yüz yüze yapılması zorunluluğu ortadan kalkmış, daha çok personelin daha çok sayı ve konuda eğitime erişimi sağlanmıştır. Bu nedenle eğitim ve katılımcı sayıları öngörülenin üzerinde gerçekleşmiştir.

Festivallerde görev alacak bilgili ve deneyimli personel kadrosunun yeterli olduğundan bahisle eğitim talebinden vazgeçilmiş, ilgili göstergenin belirlenmesinin isabetsiz olduğu tespit edilmiştir.

Genel Müdürlüğümüzce gerçekleştirilen ve katılım sağlanan uluslararası etkinliklere Uluslararası Efes Opera ve Bale Festivali, Gaziantep Uluslararası Opera ve Bale Festivali ile Bakanlığımızca düzenlenen ve Genel Müdürlüğümüzce yoğun katılım sağlanmakta olan festivallerin de eklenmesiyle uluslararası etkinlik sayısı Planda öngörülenin üzerinde gerçekleşmiştir.

Yerleşik temsil, yurt içi turne ve seyirci sayıları göstergeleri bakımından pandemi kısıtlamalarına denk gelen sezonlar dışında hedeflenen değerlere büyük ölçüde yaklaşmıştır.

## MEVZUAT ANALİZİ

YASAL YÜKÜMLÜLÜK	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
1. Opera temsilci yapmaktır	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 329/5	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	Kurumun görev ve yetkileriyle teşkilat yapısının detaylı düzenlendiği güncellenmiş kuruluş mevzuatına ihtiyaç duyulmaktadır.
2. Bale temsilci	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 329/5	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	Kurumun görev ve yetkileriyle teşkilat yapısının detaylı düzenlendiği güncellenmiş kuruluş mevzuatına ihtiyaç duyulmaktadır.
3. Ulusal ve uluslararası festivaller ve yarışmalar düzenlemek	-4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 328/3 - Festival Usul ve Esasları Yönergesi - Sözleşmeler (Telif-Hizmet Alımı)	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	Kurumun görev ve yetkileriyle teşkilat yapısının detaylı düzenlendiği güncellenmiş kuruluş mevzuatına ihtiyaç duyulmaktadır.
4. Yurtdışı ve yurtdışı turneler yapmak	-4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 328/3 -Festival Usul ve Esasları Yönergesi -Sözleşmeler (Telif-Hizmet Sözleşmeleri)	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	Kurumun görev ve yetkileriyle teşkilat yapısının detaylı düzenlendiği güncellenmiş kuruluş mevzuatına ihtiyaç duyulmaktadır.
5. Çocuk temsilci	-4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 329/5 -DOB Yönetmeliği Mad. 2 -Çocuk Balesi ve Çocuk Korosu Kursları Yönergesi	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	Kurumun görev ve yetkileriyle teşkilat yapısının detaylı düzenlendiği güncellenmiş kuruluş mevzuatına ihtiyaç duyulmaktadır.
6. Çocuk ve gençlerin müzik ve sanat gelişimine yönelik kurslar ve eğitim etkinlikleri yapmak	-4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 329/5 İkincil Mevzuat. -DOBGM Yönetmeliği Yönerge	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	Kurumun görev ve yetkileriyle teşkilat yapısının detaylı düzenlendiği güncellenmiş kuruluş mevzuatına ihtiyaç duyulmaktadır.
7. Türk müzik ve sahne sanatçılarının dünyada tanınmaları için onları desteklemek, teşvik etmek	-4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 329/5 -DOBGM Yönetmeliği - Festival Usul ve Esasları Yönergesi -Hizmet Sözleşmeleri	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	
8. Sanatkarlar ve diğer idari sözleşmeli memurların görgü, bilgi ve ihtisaslarını artırmak amacıyla yabancı ülkelere gönderilmesi	1309 sayılı kanun 16. Mad.	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	1309 sayılı DOB Personel Kanununun eski bir düzenleme olması ve mevzuatta eksiklikler olması sebebiyle mevzuat taslağı hazırlık çalışmaları yapılması
9. Millî Eğitim Bakanlığı, üniversiteler ve yerel yönetimlerle iş birliği yaparak ilk, orta ve yüksek öğrenim kurumlarında sahne sanatları ile ilgili etkinlikler düzenlemek	-4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 329/5 -Sahne ve Salon Tahsis Yönergesi	Diğer idarelerle yetki ve görev çatışması bulunmamakta, yasal yükümlülükler yerine getirilmektedir.	Engelli çocuklar – öğrenciler için mevzuatta düzenlemeler yapılması
10. Uluslararası kültürel iş birliği ve bu sayede tanıtım	Uluslararası veya ülkeler arası ikili çoklu iş birliği anlaşmaları - Ortak temsiller/etkinlikler	Hükümet düzeyinde yapılan anlaşmalar ile elçilikler ve Dışişleri Bakanlığı koordinasyonu ile iş birlikleri yapılmaktadır.	Kurum mevzuatı güncellenirken bu konuya da yer verilmesi

Tablo 3 Mevzuat Analizi

## ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
On ikinci Kalkınma Planı	3.3.11. KÜLTÜR VE SANAT Kültür ve sanat mirasımızın zenginlik ve çeşitliliğinin korunup geliştirilerek gelecek nesillere aktarılması, milli kültür ve kadim medeniyetimizin ortak değerleri etrafında toplumsal bütünlüğün ve dayanışmanın güçlendirilmesi, kültür ve sanat faaliyetlerinin toplum genelinde yaygınlaştırılarak kalkınmadaki çok boyutlu etkisinin artırılması temel amaçtır.	783. Kültür ve sanata erişim ve katılım olanakları artırılacaktır. 783.1. Kültür ve sanatın bir yaşam alışkanlığı olarak gelişmesi için erken yaşlardan itibaren kültür ve sanat eğitimi verilecektir. 783.4. Kültür ve sanat hizmetlerinin sunumunda mahalli idareler, özel sektör ve sivil toplumun rolü güçlendirilecektir. 783.5. Kültür ve sanat alanında yetenekli bireylerin erken yaşta tespit edilmesine yönelik yetenek belirleme uygulamaları yapılacaktır.
		784. Klasik ve çağdaş Türk sanatları yaygınlaştırılacaktır. 784.4. Toplumsal ve milli değerlerimizi yansıtan, insanların bilgi, görüş ve estetik değerlerini yükselten tiyatro ve opera eserleri sahnelenecek ve toplumun tüm kesimlerine ulaştırılacaktır.
		790. Kültürümüz yurt dışında tanıtılacak, kamu ve STK'larca yürütülen kültürel diplomasi faaliyetleri geliştirilerek eşgüdüm artırılacak ve uluslararası ilişkilerde kültürün yapıcı rolünden istifade edilecektir.



ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
2024-2026 Orta Vadeli Programı	Politika ve Tedbirler	44. Türkiye'nin uluslararası görünürlüğü'nün artırılması ve imajının güçlendirilmesi için kamu, kültür ve dijital diplomasi faaliyetleri yoğunlaştırılacak, ayrıca ticaret diplomasisi araçları ile bölgesel ve çok taraflı iş birliği platformları etkin şekilde kullanılacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	3.3.11. Kültür ve Sanat	Ulusal ve uluslararası ölçekli opera ve bale festivalleri ile yurt içi ve yurt dışı turneler düzenlenecektir.
T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Türkiye Yeşilay Cemiyeti Arasında İş Birliği Protokolü	Madde 6	6.1.7 YEDAM uzmanları tarafından uygun görülen YEDAM danışanlarının, Bakanlık tarafından yürütülen kültür-sanat etkinliklerinden ilgili mevzuatın elvermesi şartıyla, elverdiği ölçüde faydalanmasına yardımcı olunması 6.1.8 Bakanlık tarafından uygun görülen sanatsal etkinliklerin öncesinde Yeşilay'ın bağımlılıklarla mücadele ve sağlıklı yaşama teşvik amacıyla hazırladığı kısa metrajlı filmler, kamu spotları vb. tanıtıcı materyallerin Yeşilay tarafından yayınlanmasına ve bilgilendirici stant faaliyetleri gerçekleştirmesine imkân sağlanması, 6.1.10 Yeşilay'ın bağımlılıklarla mücadele alanında yürüttüğü projelerden uygun görülen projelerde Yeşilay ile iş birliği yapılmasının sağlanması.
Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı 2023-2025	Hedef 1.1 Engelli bireylere yönelik hak temelli bakış açısının yaygınlaştırılmasına ilişkin çalışmalar yapılması.	1.1.3. Kamuda görev yapan profesyonellere yönelik sektörel ve bölgesel bazda Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme ve öngördüğü yükümlülükleri içeren eğitimler düzenlenecektir 1.1.6. Kamu sektöründe üst düzey görevlerde çalışan personele yönelik engellilik, ayrımcılık, makul uyumlaştırma gibi konularda hizmet içi eğitimler vasıtasıyla bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları yapılacaktır.
	1.2. Engelli bireylerin, engelli hakları ve kamu hizmetlerine ilişkin farkındalığını artırmak üzere çalışmalar yapılması.	1.2.2. Kamu kurum ve kuruluşları tarafından sunulan hizmetlerin tanıtılmasını sağlayacak bilgilendirme materyalinin erişilebilir formatlarda oluşturulması sağlanacaktır
	Hedef 2.1. Sosyal, kültürel etkinlikler ile turizm ve rekreasyon faaliyetlerine ilişkin bilgi ve hizmet sunumunun erişilebilirliğinin güçlendirilmesi.	2.1.1. Sosyal, kültürel ve rekreasyonel etkinliklerin gerçekleştirildiği mekânların erişilebilirliği ve sunulan hizmetlerin farklı engel gruplarının gereksinimlerine uygun olarak geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi sağlanacaktır. 2.1.2. Engelli bireylerin sosyal, kültürel etkinlikler ile turizm ve rekreasyon faaliyetlerine erişimi ve bu kapsamda sunulan hizmetlerin farklı engel gruplarının gereksinimlerine uygun olarak geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi sağlanacaktır. 2.1.3. Bilgi ve hizmet sunumuna ilişkin yazılı ve görsel materyal ile yayınların farklı engel grupları için erişilebilir formatlarda ve uygun iletişim biçimlerinde hazırlanması sağlanacaktır.
Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı 2023-2025	Hedef 2.2. Engelli bireylerin sosyal ve kültürel yaşama katılımının güçlendirilmesi.	2.2.1. Sosyal ve kültürel faaliyetlerin farklı engel gruplarının gereksinimlerine uygun şekilde planlanması ve çeşitlendirilmesi sağlanacaktır. 2.2.5. Engelli bireylerin kültürel yaşama katılım hakkı konusunda toplumsal farkındalık çalışmaları yapılacaktır.
		2.2.2. Engelli bireylere sosyal ve kültürel etkinliklerde uygulanan indirim ve benzeri avantajların genişletilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
		2.2.3. Sosyal ve kültürel etkinliklere katılım konusunda engelli bireylere ve ailelerine yönelik engel gruplarına uygun yönlendirmeler ve destek hizmetlerinin yaygınlaştırılmasına ilişkin çalışmalar yapılacaktır.
		2.2.4. Engelli bireylerin bireysel kapasitelerini geliştirmelerine yönelik yaratıcı, sanatsal, entelektüel eğitim ve gelişim olanaklarından eşit şekilde yararlanması için gerekli tedbirler alınacaktır.
		2.2.6. Engelli bireylerin ailelerinin güçlendirilmesine yönelik sosyal, kültürel faaliyetler çeşitlendirilecektir.
		2.2.8. İşitme engelli bireylerin kamu kurumlarından bilgi alabilmelerini teminen görüntülü işaret dili tercüman desteğinin sağlanması konusunda çalışmalar yapılacaktır.
2023 – 2028 Türkiye Çocuk Hakları Strateji Belgesi ve Eylem Planı	2.3. Aile ve Çocuğa Yönelik Koruma ve Destek Hizmetleri Stratejik Hedef 2.3.2: Çocukların fiziksel ve zihinsel gelişimlerinin desteklenmesi	Çocuklara yönelik kültürel, sanatsal, bilimsel ve sportif faaliyetlerin yaygınlaştırılarak tüm çocuklar için erişilebilir hale getirilmesi
		Çocukların çok yönlü gelişimini (akademik, sanatsal, zanaat, spor, yabancı dil vb.) destekleyici programların düzenlenmesi ve yaygınlaştırılması
	2.4. Alternatif Bakım Hizmetleri Stratejik Hedef 2.4.2. Koruma ve bakım altındaki çocukların psikososyal, akademik ve bireysel gelişimlerinin desteklenmesi	Koruma ve bakım altında olan çocukların sosyal, kültürel ve sportif gelişimlerinin desteklenmesine yönelik çalışmaların artırılması

Tablo 4 Üst Politika Belgeleri Analizi

## PROGRAM – ALT PROGRAM ANALİZİ

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Sanat ve Kültür Ekonomisi	Opera, Bale ve Çok Sesli Müzik Sanatlarının Sahnelenmesi Hedef: Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yurtça sevilen, dünyaca kabul gören seviyeye taşınması	Mevcut stratejik planın değerlendirilmesi bölümünde hedef gerçekleştirme düzeyine ilişkin tespitler başarı/başarısızlık sebepleri gösterilmiştir.	Performans göstergelerinde güncelleme ihtiyacı bulunmaktadır
Yönetim ve Destek Programı	Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler	Yönetim ve destek hizmetlerine ilişkin giderler bu program kapsamında yapılmaktadır.	Değişiklik ihtiyacı bulunmamaktadır.

Tablo 5 Program-Alt Program Analizi

## FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Opera temsilleri yapmak/eserleri sahnelemek</li> <li>2- Bale temsilleri yapmak/ eserleri sahnelemek</li> <li>3- Çocuk temsilleri yapmak/eserleri sahnelemek</li> <li>4- Ulusal ve uluslararası festivaller ve yarışmalar düzenlemek</li> <li>5- Yurt içi ve yurt dışı turneler yapmak</li> <li>6- Çocuk ve gençlerin müzik ve sanat gelişimine yönelik kurslar ve eğitim etkinlikleri düzenlemek</li> <li>7- Türk müzik ve sahne sanatçılarının dünyada tanınmaları için onları desteklemek, teşvik etmek</li> <li>8- Sanatkarlar ve diğer idari sözleşmeli memurların görgü, bilgi ve ihtisaslarını artırmak amacıyla yabancı ülkelere gönderilmesi</li> <li>9- Millî Eğitim Bakanlığı, üniversiteler ve yerel yönetimlerle ile iş birliği yaparak ilk, orta ve yüksek öğrenim kurumlarında sahne sanatları ile ilgili etkinlikler düzenlemek</li> <li>10- Uluslararası kültürel iş birliği ve bu sayede tanıtım</li> </ol>

Tablo 6 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

## PAYDAŞ ANALİZİ

### Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Genel Müdürlük	İç Paydaş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
DOB Müdürlükleri	İç Paydaş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel	İç Paydaş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	Düşük	Düşük	Düşük
Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Millî Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	Orta	Orta	Orta
Dışişleri Bakanlığı	Dış Paydaş	Düşük	Orta	Orta
Diğer Bakanlıklar	Dış Paydaş	Düşük	Düşük	Düşük
Üniversiteler	Dış Paydaş	Orta	Orta	Orta
Yerel Yönetim Kuruluşları	Dış Paydaş	Düşük	Düşük	Düşük
İzleyiciler	Dış Paydaş	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Tablo 7 Paydaşların Önceliklendirilmesi

### Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler									
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10
Genel Müdürlük				X	X		X	X	X	X
DOB Müdürlükleri	X	X	X		X	X	X		X	
Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kültür ve Turizm Bakanlığı				X	X	X	X	X		X
Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü	X	X	X							
Cumhurbaşkanlığı				X	X		X			X
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	X	X	X	X	X					
Hazine ve Maliye Bakanlığı	X	X	X	X						
Millî Eğitim Bakanlığı						X			X	
Dışişleri Bakanlığı								X		X
Diğer Bakanlıklar									X	X
Üniversiteler						X			X	
Yerel Yönetim Kuruluşları				X	X					
İzleyiciler	X	X	X	X	X					

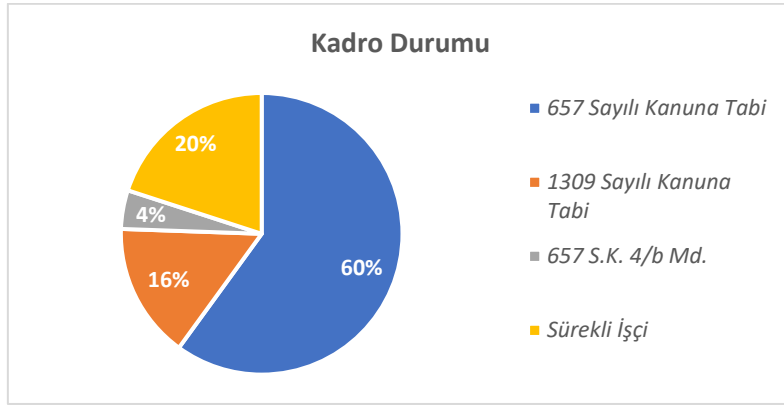
Tablo 8 Ürün/Hizmet Matrisi

## İÇ PAYDAŞ ANKETİ SONUÇLARI

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü ve İl Müdürlükleri personeline yönelik olarak hazırlanan 18 soruluk iç paydaş anketi 115 personelin katılımıyla tamamlanmıştır.

### **Soru 1: Kadro durumunuz nedir?**

Ankete katılım sağlayanların %60'ını 657 sayılı Kanuna tabi memurlar, %20'sini sürekli işçiler, %16'sını 1309 sayılı Kanuna tabi sanatçılar ve %4'ünü de 657 sayılı Kanunun 4/ b maddesine tabi personel oluşturmaktadır.

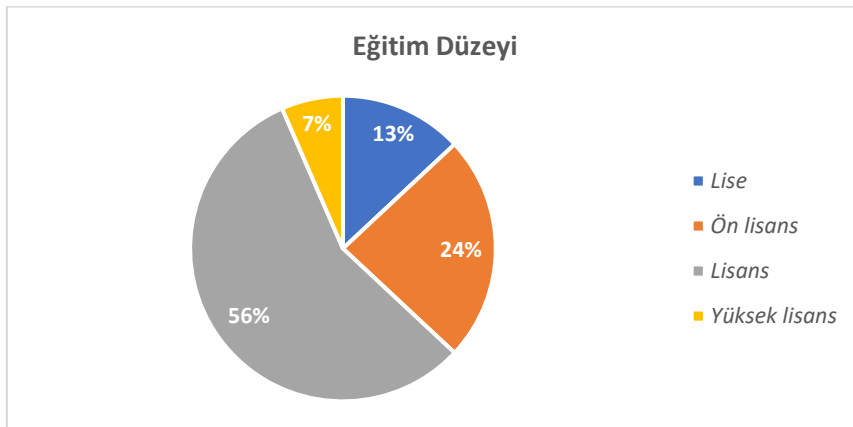


### **Soru 2: Kadro unvanınız nedir?**

Ankete katılım sağlayanlar içerisinde; bilgisayar işletmeni, büro personeli, gişe memuru, hukuk müşaviri, infaz ve koruma memuru, memur, sanatçı, sekreter, sürekli işçi, şef, şube müdürü, mesleki uzman, sanatsal uzman, teknik personel, uygulatıcı uzman, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, zabıt kâtabi gibi unvanlar bulunmaktadır.

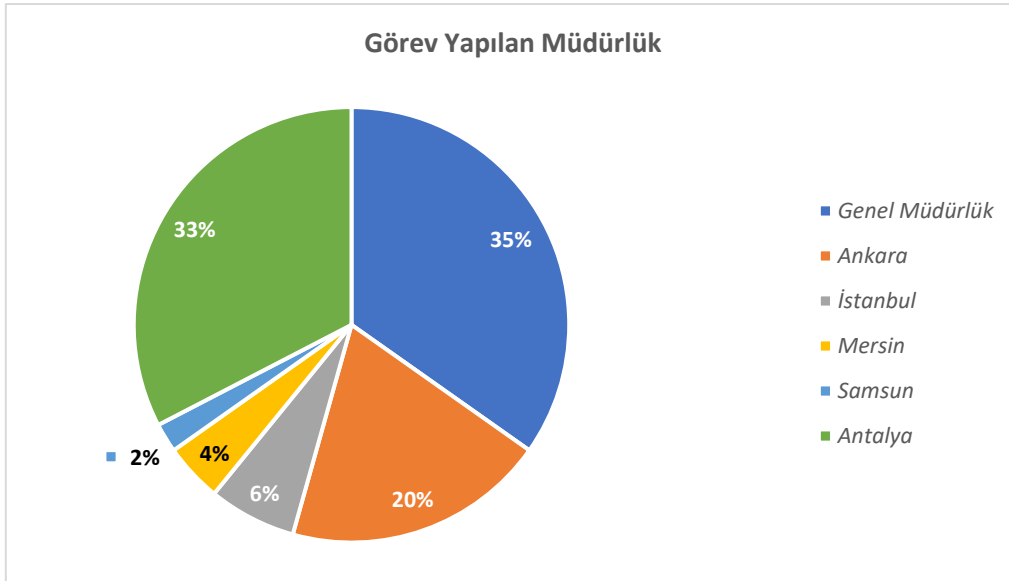
### **Soru 3: Eğitim düzeyiniz nedir?**

Ankete katılım sağlayanların %56'sını lisans mezunları, %24'ünü ön lisans mezunları, %13'ünü lise mezunları, %7'sini yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır.



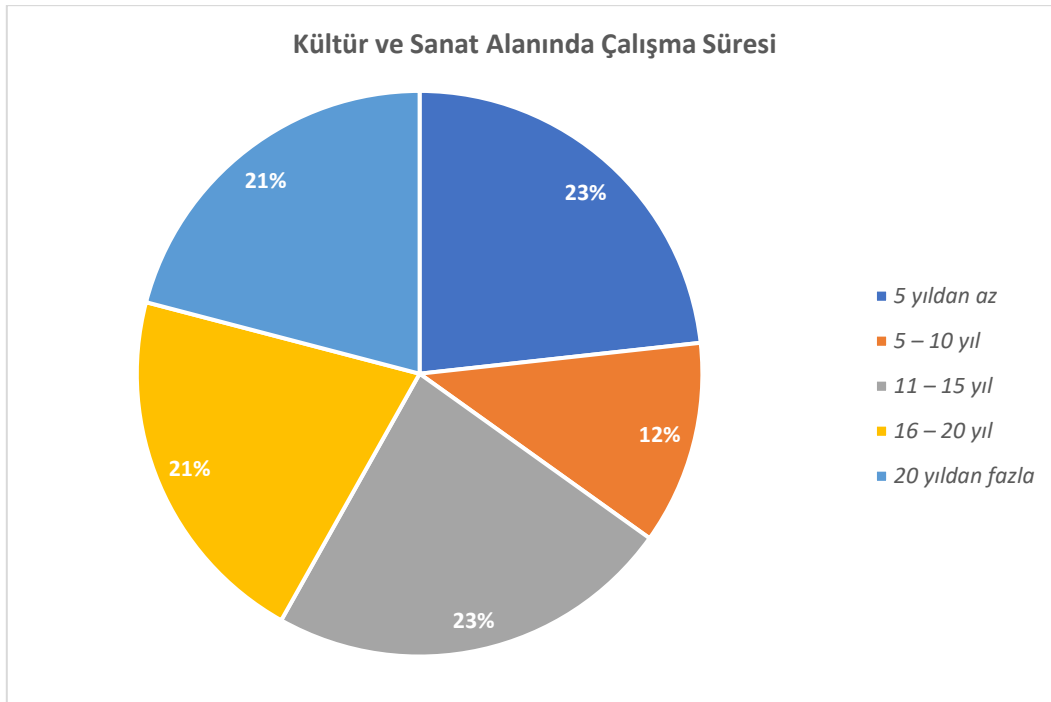
#### **Soru 4: Görev yaptığınız Müdürlük nedir?**

Ankete en yüksek katılımın sağlandığı birimlerimiz Genel Müdürlük (%35) ile Antalya (%33) ve Ankara (%20) İl Müdürlükleri olmuştur.



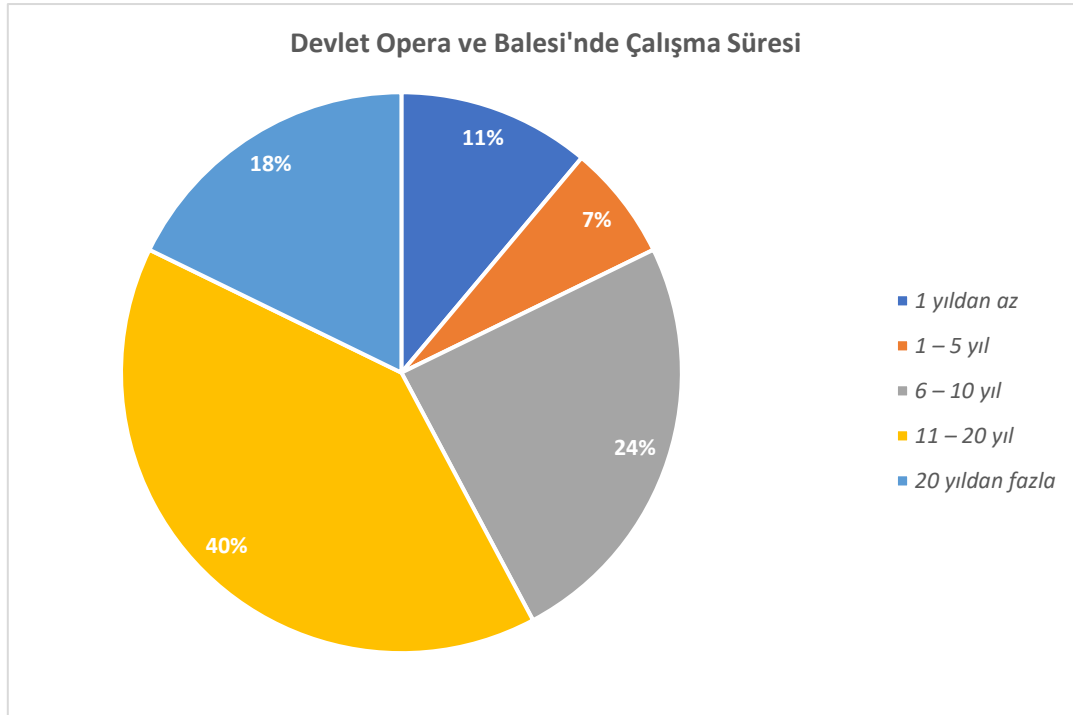
#### **Soru 5: Kültür ve sanat alanındaki toplam çalışma süreniz nedir?**

Ankete katılım sağlayanların %65'ini 10 yıldan daha uzun süredir kültür ve sanat alanında çalışmaya devam edenler oluşturmaktadır.



**Soru 6: Devlet Opera ve Balesi'ndeki çalışma süreniz nedir?**

Ankete katılım sağlayanların %82'sini 5 yıldan daha uzun süredir Devlet Opera ve Balesi'nde çalışmaya devam edenler oluşturmaktadır.



**Soru 7: Devlet Opera ve Balesi'nin geleceğe dönük amaç ve hedefleri neler olmalıdır?**

Bu sorunun yanıtlanma oranı %40'tır. Verilen yanıtlar arasında öne çıkan hususlar sırasıyla şunlar olmuştur:

1. Gerek yazılı ve görsel basında gerekse sosyal medya kanallarında tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi
2. Sanatsal faaliyetlerin daha geniş kitlelere ulaştırılması

Yerli eserlere ağırlık verilmesi, güncel eserler oluşturulması, temsil ve turne faaliyetlerinin artırılması, sanatsal başarıların devamlılığının sağlanması, liyakate ve personel eğitimine önem verilmesi, çalışma koşullarının geliştirilmesi ve yeni sahne ihtiyacının karşılanması gibi hususlar da katılımcılar tarafından verilen yanıtların %40'ını oluşturmaktadır.

**Soru 8: Size göre ilgili mevzuatın kuruma yüklediği görevler açısından DOBGM'nin en az başarılı olduğu faaliyetlerden ikisini yazınız.**

Bu sorunun yanıtlanma oranı %46'dır. Soruyu yanıtlayan katılımcıların %31'i Kurumu, gerçekleştirdiği sanatsal faaliyetler kapsamında çeşitli alanlarda (festival, turne, yerli eserler, çocuk temsilleri vb.) başarısız bulunduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %21'i tanınırlık ve tüm kesimlerce ulaşılabilirlik açısından Kurumu başarısız bulunduğunu ifade ederken, %17'si ise personel, kadro, liyakat veya özlük hakları gibi alanlara yönelik yanıtlar vermiştir.

**Soru 9: Devlet Opera ve Balesi’ni aşağıdaki konularda nasıl değerlendirirsiniz?**

Bu soruda katılımcılardan; “İdari”, “Sanatsal” ve “Fiziksel Altyapı” olmak üzere üç ana başlık altında verilen hususlar bakımından Kurumun yeterlilik seviyesini değerlendirmeleri istenmiştir.

	DÜZEY			
	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Fikrim Yok
<b>İDARİ</b>	<b>YANITLAR (Yüzde)</b>			
Personel Sayısı	34	24	39	3
Personel Niteliği	24	46	22	8
İdari Organizasyon Yapılanması	42	32	21	5
Görev ve Sorumlulukların Tanımlanması	40	34	21	5
Birimler Arası İletişim	39	37	21	3
Kurum İçi Eğitimler	42	32	21	5
Mevzuat	30	49	16	5
Bütçe	16	32	42	10
Etkinliklerin Koordinasyonu (Festival, Turne gibi organizasyonlar)	37	34	26	3

Yukarıdaki yüzdelerle bakıldığında idari yönden Kurumun;

- En yeterli görüldüğü hususlar “İdari Organizasyon Yapılanması” ile “Kurum İçi Eğitimler”,
- Kısmen yeterli bulunduğu hususlar “Personel Niteliği” ile “Mevzuat”,
- En yetersiz görüldüğü hususlar ise “Personel Sayısı” ile “Bütçe” olmuştur.

	DÜZEY			
	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Fikrim Yok
<b>SANATSAL</b>	<b>YANITLAR (Yüzde)</b>			
Personel Sayısı	43	19	30	8
Personel Niteliği	39	45	5	11
Mesleki Organizasyon Yapılanması	41	33	16	10
Görev Unvanlarının Tanımlanması	38	26	26	10
Birimler Arası İletişim	28	41	16	15
Sanatsal Eğitimler	24	32	26	18
Sanatsal Etkinliklerin Koordinasyonu (Festival, Turne gibi organizasyonlar)	38	28	21	13
Sanatsal Açıdan Örgütlenme (Merkez ve İl Müdürlükleri)	25	49	8	18
Sanatsal Etkinliklere Sponsor Desteği	18	15	46	21
Bütçe Yeterliliği	23	26	33	18

Yukarıdaki yüzdelerle bakıldığında sanatsal yönden Kurumun;

- En yeterli görüldüğü hususlar “Personel Sayısı” ile “Mesleki Organizasyon Yapılanması”,
- Kısmen yeterli bulunduğu hususlar “Sanatsal Açıdan Örgütlenme” ile “Personel Niteliği”,
- En yetersiz görüldüğü husus ise “Sanatsal Etkinliklere Sponsor Desteği” olmuştur.



	DÜZEY			
	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Fikrim Yok
<b>ARAÇ, EKİPMAN VE FİZİKSEL ALTYAPI</b>	<b>YANITLAR (Yüzde)</b>			
Sahne Ekipmanı/Teknolojik Altyapı	31	18	23	28
Kostüm/Dekor/Aksesuar	44	18	10	28
Çalışma Ortamı/ Fiziki Koşullar	28	23	33	16
Ekipman tedarik süreçleri	33	26	23	18

Yukarıdaki yüzdelere bakıldığında araç, ekipman ve fiziksel altyapı yönünden Kurumun en yeterli görüldüğü husus “*Kostüm/Dekor/Aksesuar*” olmuştur. Önemli ölçüde yetersiz görülen bir alan olmamakla birlikte çalışma ortamı ve fiziki koşulların iyileştirilmesi gerektiği sonucuna varılabilmektedir.

### **Soru 10: Opera-Bale alanlarında geleceğe dair beklentileriniz nelerdir?**

Bu sorunun yanıtlanma oranı %52’dir. Soruyu yanıtlayan katılımcıların %58’i opera-bale sanatlarının daha iyi tanıtılması ve toplumun her kesimine ulaşması yönünde beklentisini ifade etmiştir. %25 oranında katılımcı sanatsal faaliyetlerin niteliği ve niceliğindeki artıştan söz ederken, personel niteliğinin veya fiziki koşulların iyileşmesine yönelik beklentiler %17’lik bir alan kapsamaktadır.

### **Soru 11: Size göre opera ve bale alanlarındaki yeni eğilim ve gelişmeler (sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik vb.) düşünüldüğünde DOBGM’nin üstlenmesi gereken yeni faaliyetler neler olmalıdır?**

Bu sorunun yanıtlanma oranı %36’dır. Verilen yanıtlar, aşağıdaki başlıklar altında toplanabilmektedir:

- Teknolojiden daha fazla yararlanılmalı, teknolojiye daha hâkim olunmalı, teknolojiyi takip ederken güncellikten uzaklaşılmalıdır.
- Sponsorluk anlaşmalarında aktif olarak rol alınmalıdır.
- Yurt içi ve yurt dışında gerek turizm gerekse sanat alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarla iş birlikleri yapılmalıdır.
- Yeni eserler sergilenmeli, özellikle de yerli eserlere daha fazla önem verilmeli, yerli eserler uluslararası platformlara taşınmalıdır.
- Tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmeli, opera-bale sanatları daha geniş kitlelere ulaştırılmalı ve gündemde kalmaya özen gösterilmelidir.
- Sanatsal faaliyetleri arttırmak adına turnelere ağırlık verilmeli, yarışmalar düzenlenmelidir.
- Daha fazla bütçe istenmeli, bütçenin birimler arasında adil dağıtımı sağlanmalıdır.
- Kaliteli hizmet binaları yapılmalı, mevcut binaların fiziksel eksiklikleri giderilerek daha kullanışlı hale getirilmelidir.
- Personel sayısı artırılmalı, personel alımlarında liyakat gözetilmeli, idari ve sanatsal personele düzenli eğitimler verilmelidir.
- Yeni il müdürlükleri açılmalıdır.

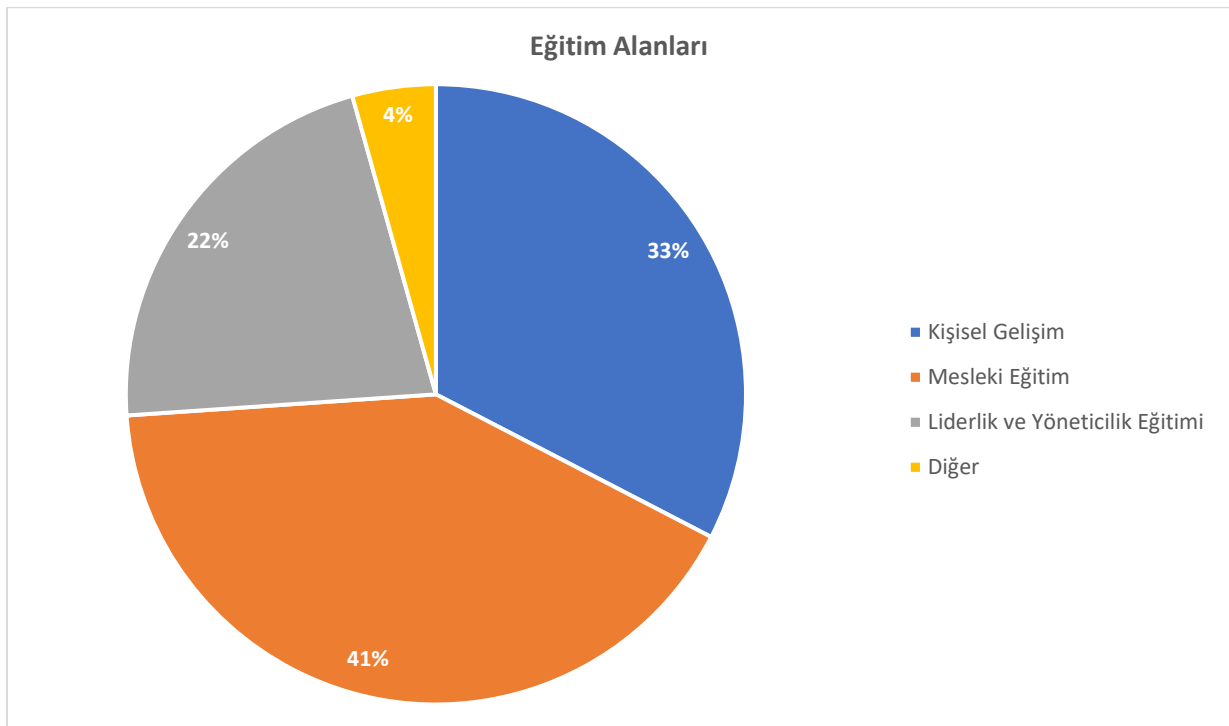
**Soru 12: Opera ve bale temsillerine ilişkin vatandaşların ilgi düzeyini artırabilecek faaliyet alanlarını önem derecesine göre sıralayınız.**

Kurumun faaliyet alanları 7 başlık altında toplanarak katılımcılardan bu başlıkları 1-7 arasında puanlamaları istenmiştir. Her başlık için verilen puanların ortalaması alındığında önem sırası aşağıdaki şekilde oluşmuştur:

1. Festival
2. Turne
3. Repertuvar
4. Öğrencilere Yönelik Eğitici Projeler
5. Çocuklara Yönelik Etkinlikler
6. Sosyal Sorumluluk Kapsamında Etkinlikler
7. Tanıtım

**Soru 13: İşinizi daha iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğunuz eğitimler nelerdir?**

Katılımcılara verilen temel eğitim başlıklarından “Mesleki Eğitim”in işaretlenme oranı %41, “Kişisel Gelişim”in işaretlenme oranı %33, “Liderlik ve Yöneticilik Eğitimi”nin işaretlenme oranı ise %22 olmuştur.



**Soru 14: Sizce DOBGM'nin en güçlü yönleri nelerdir?**

Kurumun; özel bütçeli olması, tarihi ve Cumhuriyet'in temel direklerinden olması, idari ve sanatsal uyumu, sanatçı kadrosu, geniş repertuarı, güçlü kurumsal hafızası, teknik altyapısı, alanında tek oluşu ve sanatsal faaliyetleri güçlü yönleri arasında gösterilmiştir.

**Soru 15: DOBGM'nin geliřtirmesi gerektiđini dűşündüğünüz yönleri nelerdir?**

Katılımcıların yanıtları incelendiğinde, Kurumun geliştirmesi gerektiği yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

1. Tanıtım ve sponsorluk faaliyetleri
2. Bina, salon ve ekipman gibi fiziksel konulardaki eksikliklerin giderilmesi ve ihtiyaçların karşılanabilmesi için bütçe yetersizliği
3. Yeni ve farklı eserler sahneleme, toplumun her kesimine hitap edecek eser seçimlerine dayalı repertuvar belirleme çalışmaları
4. Mevzuat güncelleme çalışmaları
5. Nitelikli personel
6. Denetleme faaliyetleri

**Soru 16: DOBGM'nin karşı karşıya kaldığı tehditler ve sorunlar nelerdir?**

Tanıtım ve sponsorluk faaliyetlerinin yetersizliği, opera-bale sanatlarının halkın büyük kesimi tarafından bilinmemesi ve halkın bu sanatlara olan ilgisinin azalması bakımından Kurumun karşı karşıya kaldığı en büyük tehdit olarak görűlmektedir. İkinci sırada repertuvarın tekrarlanması ve sıradanlaşması gösterilmektedir. Personel sayısı, sahne ve bütçe yetersizlikleri de Kurumun karşılarındaki diğer sorunlar arasında sayılmaktadır.

**Soru 17: DOBGM'nin yararlanabileceği fırsatlar nelerdir?**

Tanıtım faaliyetlerinin artırılması ve yeni sponsorluk anlaşmaları, ülke çapında düzenlenecek turne ve festivaller, halka açık ücretsiz etkinlikler, Bakanlık desteği, kültürel zenginlik, açılacak yeni il müdürlükleri Kurumun yararlanabileceği başlıca fırsatlar olarak değerlendirilmektedir.

**Soru 18: Devlet Opera ve Balesi tarafından yürütűlen faaliyetlere yönelik, önümüzdeki beř yıllık dönem için (2024-2028) öneri ve taleplerinizi lütfen belirtiniz.**

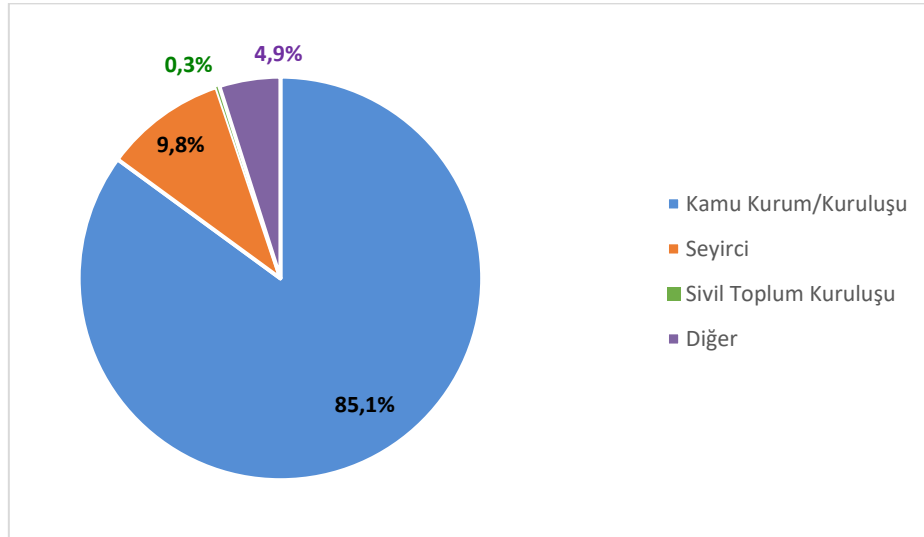
Sanatsal faaliyetlerin tüm il ve ilçelere ulaştırılması, opera-bale sanatlarını halka sevdirmek için gerekli tedbirlerin alınması, tanıtım faaliyetlerinin yoğunlaştırılması, katılımcılar tarafından en çok talep edilen hususlar olarak karşıımıza çıkmaktadır. Kurum personelinin gelişim ve motivasyonunun desteklenmesi, çalışma ortamı ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi hususlar da öneriler içinde önemli bir yere sahiptir.

## DIŞ PAYDAŞ ANKETİ SONUÇLARI

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü dış paydaş anketi 1.665 kiŐinin katılımıyla tamamlanmıştır.

### Soru 1: Katılımcı Türü

Ankete katılım sağlayanların çoğunluğu (%85) kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlardan oluşmaktadır.



### Soru 2: Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Hakkındaki Genel Düşünceler

Katılımcılardan, aşağıdaki önermeleri 1 ile 5 arasında puanlamaları istenmiştir.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
DOBGM'nin görevleri ve sunduğu hizmetler hakkında yeterli bilgi düzeyine sahibim.	13%	16%	41%	20%	10%
Hizmetine ihtiyaç duyduğumda DOBGM yetkilileriyle kolayca iletişim kurabilirim.	8%	7%	55%	20%	10%
DOBGM yetkililerinin talep ve Őikayetlerimize yaklaşımını olumlu buluyorum.	12%	9%	47%	23%	9%
DOBGM'nin bilgi verme ve yönlendirme faaliyetlerini yeterli buluyorum.	4%	6%	33%	35%	22%
<a href="http://www.operabale.gov.tr">http://www.operabale.gov.tr</a> web adresinden istediğim bilgilere ulaşabiliyorum.	5%	7%	44%	30%	14%
DOBGM kurumsal ve idari anlamdaki sorumluluklarını yerine getirme konusunda başarılıdır.	6%	9%	43%	27%	15%
DOBGM'yi yürütmekle yükümlü olduğu faaliyetler açısından yeterli buluyorum.	6%	9%	43%	27%	15%
DOBGM'nin hizmet verdiği faaliyet alanlarını yeterli buluyorum.	9%	10%	40%	27%	14%

**Soru 3: DOBGM'nin çalışmalarından nasıl haberdar oluyorsunuz?**

Katılımcılardan, aşağıdaki seçeneklerden sadece üç tanesini seçerek 1 ile 3 arasında puanlamaları istenmiştir. Anket sonuçlarına bakıldığında en çok tercih edilen seçenekler sırasıyla şöyle olmuştur:

1. Görsel Medya (En çok tercih edilen)
2. Sosyal Medya
3. Kurumun Resmi İnternet Sitesi
4. Yazılı Medya
5. Ortak Çalışmalar
6. Arkadaş/çevremdeki insanların anlattıkları
7. DOBGM'nin yayınları ve basılı tanıtım materyalleri (broşür, katalog vb.)
8. DOBGM'nin proje ve faaliyetleri
9. Diğer İnternet Siteleri
10. DOBGM tarafından gerçekleştirilen toplantı ve diğer etkinlikler (En az tercih edilen)

**Soru 4: DOBGM tarafından yürütülen faaliyetlerin size göre etki ve önem sırasını belirtiniz.**

Katılımcılardan, aşağıdaki seçenekleri 1 ile 6 arasında puanlamaları istenmiştir. Anket sonuçlarına bakıldığında sıralama şu şekilde olmuştur:

1. Festivaller
2. Sanat Sezonu Temsil Programı
3. Eğitim Etkinlikleri
4. Turneler
5. Sosyal Sorumluluk Projeleri
6. Yarışmalar

**Soru 5: DOBGM'nin önümüzdeki beş yıl içerisinde (2024-2028) sizce hangi faaliyetlere öncelik vermesi gerekir?**

- Ankete katılım sağlayanların %27'si; yeni opera-bale müdürlükleri açılması, daha çok ile gidilmesi, daha çok turne etkinliği gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.
- Eğitim etkinliklerine, sosyal sorumluluk projelerine, okullarla iş birliği yapılmasına, farklı il, ilçe ve köylerdeki imkânı olmayan yetenekli çocuklara eğitim verilmesine yönelik görüşler bildirenlerin oranı %20'dir.
- %18'lik bir kesim de tanıtım faaliyetlerinin yetersizliğiyle ilgili görüş belirtmiştir.
- Sonuç olarak; ankete katılanların %65'i opera ve bale etkinliklerinin daha geniş kitlelere ulaştırılması, daha çok tanıtılması, ayrıca eğitim etkinlikleri ve sosyal sorumluluk projelerine daha çok konu olması gerektiğini savunmaktadır.

**Soru 6: Sizce DOBGM'nin en güçlü yönleri nelerdir?**

Bu soruya verilen yanıtlar kapsamında önem sırasına göre aşağıdaki konular ön plana çıkmaktadır:

1. Sanatçı kadrosu (%21)
2. Kurumsallık ve devlet desteği (%17)
3. Ana faaliyet alanı (Kurumun görselliği yüksek, estetik ve dünya çapında kabul gören sanatlar icra ediyor olması) (%16)
4. Her kesime hitap edebilme (%10)

5. Köklü bir kurum olma (%9)
6. Repertuvar
7. Eğitici Rol/Etkinlikler

**Soru 7: DOBGM'nin geliştirmesi gerektiğini düşündüğünüz yönleri nelerdir?**

Bu soruya verilen yanıtlar kapsamında önem sırasına göre aşağıdaki konular ön plana çıkmaktadır:

1. Tanıtım, duyuru ve yayınlar (%20)
2. Yerli eserlere, ulusal kültüre daha çok önem verilmesi, daha geniş halk kitlelerine hitap edilmesi (%13,3)
3. Daha çok il/ilçede etkinlik düzenlenmesi (%12,6)
4. Çocuklara yönelik daha çok etkinlik, eğitim etkinlikleri ve sosyal sorumluluk projeleri (%11,8)
5. Temsil sayısının artırılması (%10)
6. Fiziki koşullar (sahne, ulaşım vb.) (%9)
7. Kadro sayısı/niteliği (%8,3)

**Soru 8: DOBGM'nin yararlanabileceği fırsatlar nelerdir?**

Bu soruya verilen yanıtlar kapsamında önem sırasına göre aşağıdaki konular ön plana çıkmaktadır:

1. Ulusal alanda kurulabilecek iş birlikleri (%21,4)
2. Bu sanatların kişi üzerinde yarattığı olumlu etkiler, bu sanatların ilgi çekici olması (%14,5)
3. Keşfedilebilecek yeni yeteneklerin varlığı (%11,3)
4. Kurumun kendi olanakları/birikimi (sanatsal, tarihi, mali, fiziki vb.) (%10,7)
5. Demografik yapı/genç nüfusun yoğunluğu (%9)
6. Sahip olduğumuz kültürel, tarihi, coğrafi çeşitliliğin sanatsal faaliyetlere sağladığı konu ve mekân zenginliği (%8,3)
7. Uluslararası alanda kurulabilecek iş birlikleri (%8,2)
8. Görsel, işitsel, sosyal medya kanallarının kullanımı ile kitlelerini genişletme imkânı (%6,3)

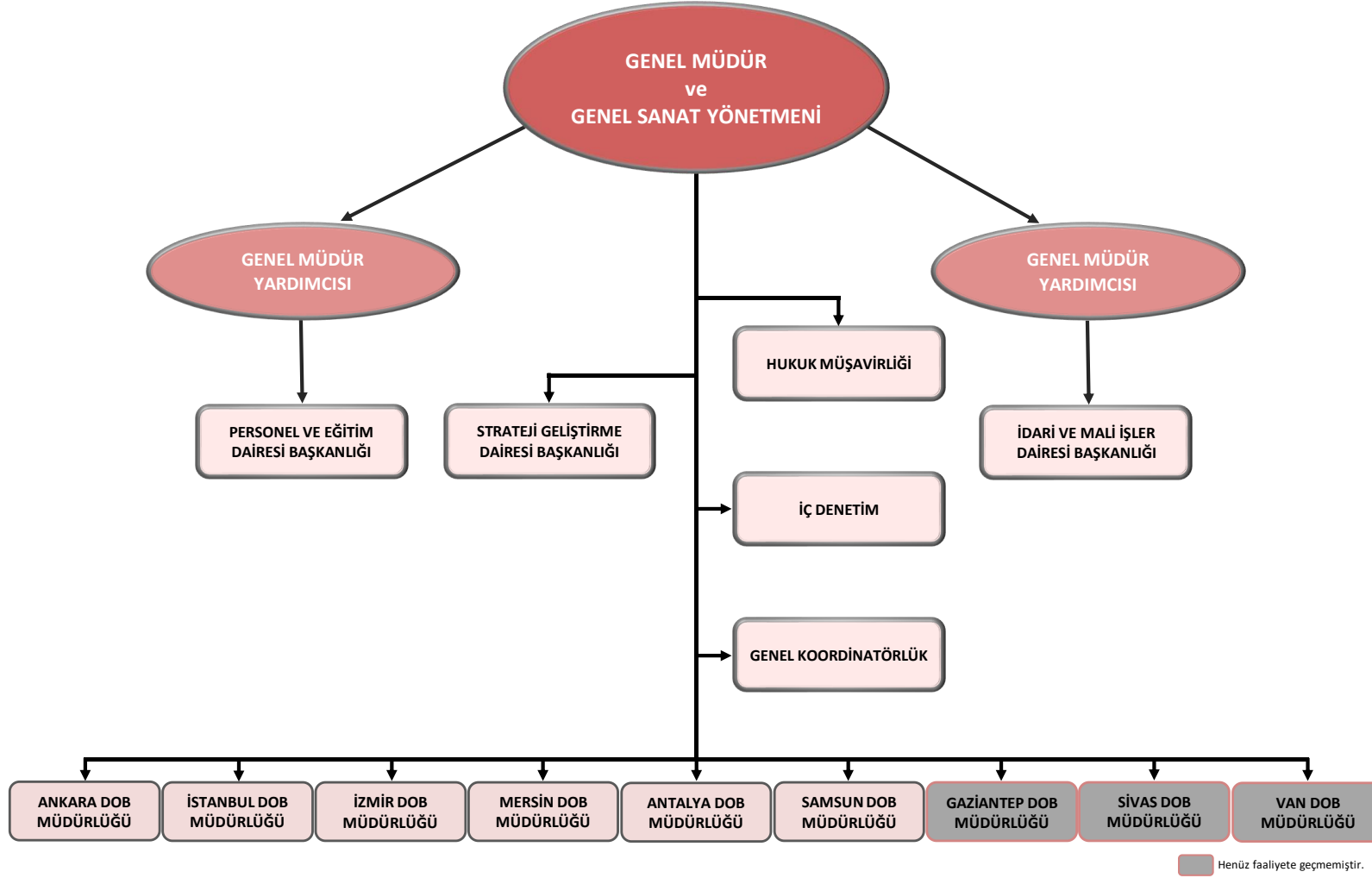
**Soru 9: DOBGM ile ilişkileriniz/iş birliğiniz açısından önerilerinizi belirtiniz.**

Ankete katılım sağlayanlar tarafından bu sorunun yanıtlanma oranı diğer sorulara göre daha düşük olmakla birlikte; yanıt verenlerin %20'si daha önce hiçbir opera-bale faaliyetine katılmadığını belirtmiş, %5'lik bir kesim ise Devlet Opera ve Balesi'nin varlığından ilk defa haberdar olduğunu ifade etmiştir. Öneriler arasında öne çıkanlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Kurumsal arası iş birliklerinin artırılması ve yaygınlaştırılmasının önerilme oranı %30'dur.
2. Opera-bale etkinliklerinin toplumun daha çok kesimine hitap etmesinin önerilme oranı %25'tir.
3. Kurumun eğitimde ve eğitici faaliyetlerde daha etkin rol almasının önerilme oranı %13,3'tür.
4. Opera-bale faaliyetlerinin daha çok duyurulmasının önerilme oranı %11,6'dır.
5. Sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesinin, farklı yaşam koşullarındaki kişilere opera-bale etkinliklerine katılım imkânı sağlanmasının önerilme oranı %10'dur.
6. Etkinliklerin sayıca artmasını önerenlerin oranı %7'dir.

## KURULUŞ İÇİ ANALİZ

## Teşkilat Şeması



Şekil 1 Teşkilat Şeması

## İnsan Kaynakları

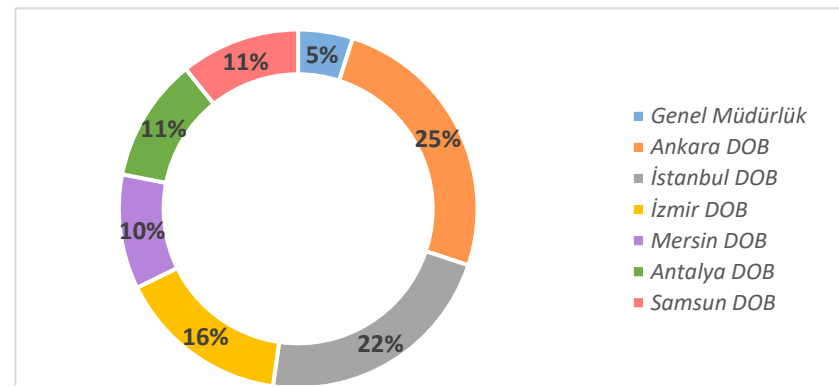
### Personel Sayıları

	657 Sayılı Yasaya Tabi Memurlar	1309 Sayılı Yasaya Tabi Memurlar			657 – 4/B Sözleşmeli Personel	Sürekli İşçi	TOPLAM
		A – Sanatçı Memurlar	B – Uygulayıcı Uzman Memurlar	C – Uzman Memurlar			
Genel Müdürlük	73	2	2	18	1	51	147
Ankara DOB	56	397	11	147	53	86	750
İstanbul DOB	41	402	12	154	36	15	660
İzmir DOB	44	284	9	66	26	33	462
Mersin DOB	28	196	6	59	12	7	308
Antalya DOB	15	205	7	55	17	33	332
Samsun DOB	16	165	8	70	21	41	321
<b>TOPLAM</b>	<b>273</b>	<b>1.651</b>	<b>55</b>	<b>569</b>	<b>166</b>	<b>266</b>	<b>2.980</b>
			<b>2.275</b>				

Tablo 9 Personel Sayıları

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü; 657 sayılı Yasa 4/A'ya tabi 273 memur, 1309 sayılı yasaya tabi 2.275 sanatsal memur, 657 sayılı Yasa 4/B kapsamında 166 sözleşmeli personel ve 266 sürekli işçi olmak üzere 2.980 adet personelle faaliyetlerini yürütmektedir.

### Müdürlüklere Göre Personel Dağılımı



Şekil 2 Personel Dağılımı

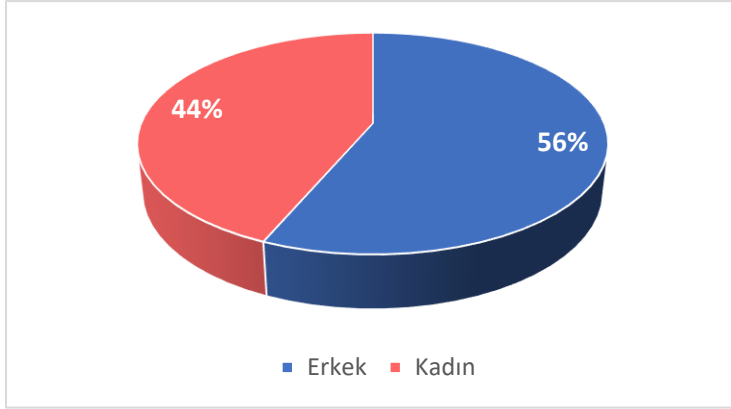
Devlet Opera ve Balesi personelinin %25'i Ankara Müdürlüğünde, %22'si İstanbul Müdürlüğünde, %16'sı İzmir Müdürlüğünde, %11'i Antalya Müdürlüğünde, %11'i Samsun Müdürlüğünde, %10'u Mersin Müdürlüğünde ve %5'i Genel Müdürlük bünyesinde görevlidir.



## Cinsiyet Sınıflaması

MÜDÜRLÜK	PERSONEL	657 Sayılı Yasaya Tabi Memurlar	1309 Sayılı Yasaya Tabi				657 – 4/B SÖZLEŞMELİ PERSONEL	Sürekli İşçi	GENEL TOPLAM
			A	B	C	Toplam			
Genel Müdürlük	Erkek	39	1	0	10	11	1	19	70
	Kadın	34	1	2	8	11	0	32	77
Ankara DOB	Erkek	36	193	5	118	316	28	47	427
	Kadın	20	204	6	29	239	25	39	323
İstanbul DOB	Erkek	30	188	5	117	310	19	6	365
	Kadın	11	214	7	37	258	17	9	295
İzmir DOB	Erkek	29	140	5	49	194	21	25	269
	Kadın	15	144	4	17	165	5	8	193
Mersin DOB	Erkek	15	106	4	43	153	7	5	180
	Kadın	13	90	2	16	108	5	2	128
Antalya DOB	Erkek	10	102	4	43	149	8	15	182
	Kadın	5	103	3	12	118	9	18	150
Samsun DOB	Erkek	9	80	6	56	142	13	24	188
	Kadın	7	85	2	14	101	8	17	133
TOPLAM	Erkek	168	1.275				97	141	1.681
	Kadın	105	1.000				69	125	1.299

Tablo 10 Cinsiyet Sınıflaması



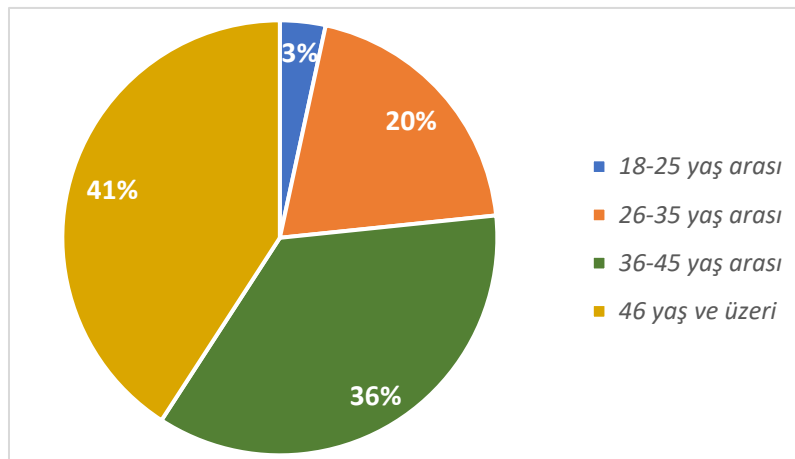
Şekil 3 Cinsiyet Dağılımı

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü çalışanlarının %56'sını erkekler, %44'ünü kadınlar oluşturmaktadır.

## Yaş Grupları Sınıflaması

MÜDÜRLÜK	YAŞ GRUPLARI	657 SAYILI YASAYA TABİ	1309 SAYILI YASAYA TABİ				657-4/B SÖZLEŞMELİ PERSONEL	SÜREKLİ İŞÇİ	GENEL TOPLAM
			A GRUBU	B GRUBU	C GRUBU	TOPLAM			
Genel Müdürlük	18-25 yaş arası	5	0	0	0	0	1	0	6
	26-35 yaş arası	9	0	0	7	7	0	17	33
	36-45 yaş arası	25	0	1	9	10	0	25	60
	46 yaş ve üzeri	34	2	1	2	5	0	9	48
Ankara DOB	18-25 yaş arası	2	6	0	4	10	16	0	28
	26-35 yaş arası	7	73	1	16	90	20	23	140
	36-45 yaş arası	18	93	6	54	153	11	39	221
	46 yaş ve üzeri	29	225	4	73	302	6	24	361
İstanbul DOB	18-25 yaş arası	2	9	0	6	15	12	0	29
	26-35 yaş arası	8	67	0	23	90	12	0	110
	36-45 yaş arası	9	128	4	68	200	7	8	224
	46 yaş ve üzeri	22	198	8	57	263	5	7	297
İzmir DOB	18-25 yaş arası	0	5	0	1	6	4	0	10
	26-35 yaş arası	10	48	0	6	54	17	7	88
	36-45 yaş arası	11	81	2	36	119	3	17	150
	46 yaş ve üzeri	23	150	7	23	180	2	9	214
Mersin DOB	18-25 yaş arası	1	2	0	3	5	6	0	12
	26-35 yaş arası	4	45	0	10	55	4	0	63
	36-45 yaş arası	6	66	3	23	92	2	2	102
	46 yaş ve üzeri	17	83	3	23	109	0	5	131
Antalya DOB	18-25 yaş arası	0	1	0	1	2	7	0	9
	26-35 yaş arası	4	40	1	8	49	4	3	60
	36-45 yaş arası	6	82	3	27	112	2	19	139
	46 yaş ve üzeri	5	82	3	19	104	4	11	124
Samsun DOB	18-25 yaş arası	1	2	0	1	3	3	0	7
	26-35 yaş arası	4	58	1	12	71	14	12	101
	36-45 yaş arası	11	93	6	35	134	3	23	171
	46 yaş ve üzeri	0	12	1	22	35	1	6	42

Tablo 11 Yaş Grupları Sınıflaması



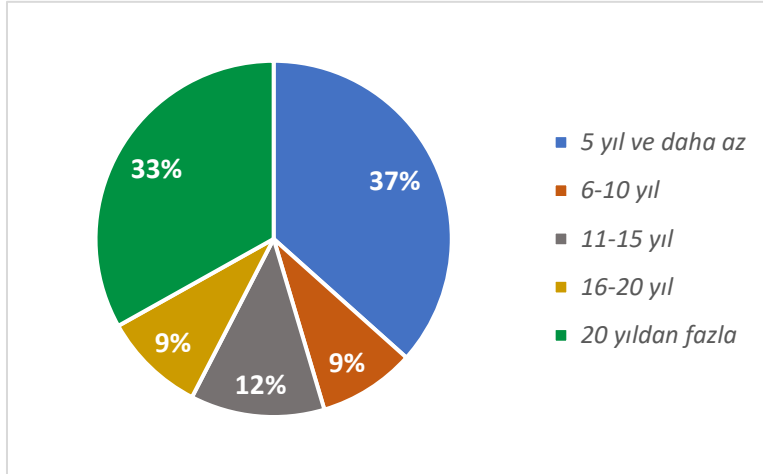
Şekil 4 Yaş Dağılımı

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü çalışanlarının %3'ünü 18-25 yaş arası, %20'sini 26-35 yaş arası, %36'sını 36-45 yaş arası, %41'ini ise 46 yaş üzeri bireyler oluşturmaktadır.

## Çalışma Süreleri Sınıflaması

MÜDÜRLÜK	ÇALIŞMA SÜRELERİ	657 SAYILI YASAYA TABİ	1309 SAYILI YASAYA TABİ				657-4/B SÖZLEŞMELİ PERSONEL	SÜREKLİ İŞÇİ	GENEL TOPLAM
			A GRUBU	B GRUBU	C GRUBU	TOPLAM			
Genel Müdürlük	5 yıl ve daha az	8	0	0	18	18	1	9	36
	6-10 yıl	8	0	1	0	1	0	16	25
	11-15 yıl	12	0	0	0	0	0	14	26
	16-20 yıl	9	0	0	0	0	0	6	15
	20 yıldan fazla	36	2	1	0	3	0	6	45
Ankara DOB	5 yıl ve daha az	2	113	3	61	177	52	8	239
	6-10 yıl	2	19	1	5	25	1	33	61
	11-15 yıl	14	23	2	2	27	0	22	63
	16-20 yıl	7	21	2	21	44	0	13	64
	20 yıldan fazla	31	221	3	58	282	0	10	323
İstanbul DOB	5 yıl ve daha az	7	133	6	64	203	35	1	246
	6-10 yıl	6	6	0	1	7	0	11	24
	11-15 yıl	7	35	0	5	40	0	3	50
	16-20 yıl	1	57	1	44	102	0	0	103
	20 yıldan fazla	20	171	5	40	216	1	0	237
İzmir DOB	5 yıl ve daha az	5	87	1	39	127	26	0	158
	6-10 yıl	4	12	2	2	16	0	8	28
	11-15 yıl	9	24	2	2	28	0	18	55
	16-20 yıl	3	23	2	17	42	0	7	52
	20 yıldan fazla	23	138	2	6	146	0	0	169
Mersin DOB	5 yıl ve daha az	5	78	1	36	115	12	0	132
	6-10 yıl	2	25	1	5	31	0	2	35
	11-15 yıl	2	29	2	2	33	0	4	39
	16-20 yıl	1	2	0	3	5	0	1	7
	20 yıldan fazla	18	62	2	13	77	0	0	95
Antalya DOB	5 yıl ve daha az	4	80	2	34	116	17	0	137
	6-10 yıl	1	16	0	3	19	0	20	40
	11-15 yıl	3	12	2	2	16	0	12	31
	16-20 yıl	1	20	0	2	22	0	1	24
	20 yıldan fazla	6	77	3	14	94	0	0	100
Samsun DOB	5 yıl ve daha az	2	76	1	40	117	21	3	143
	6-10 yıl	2	20	3	2	25	0	22	49
	11-15 yıl	9	56	4	14	74	0	16	99
	16-20 yıl	1	9	0	2	11	0	0	12
	20 yıldan fazla	2	4	0	12	16	0	0	18

Tablo 12 Çalışma Süreleri Sınıflaması



Şekil 5 Çalışma Süresi Dağılımı

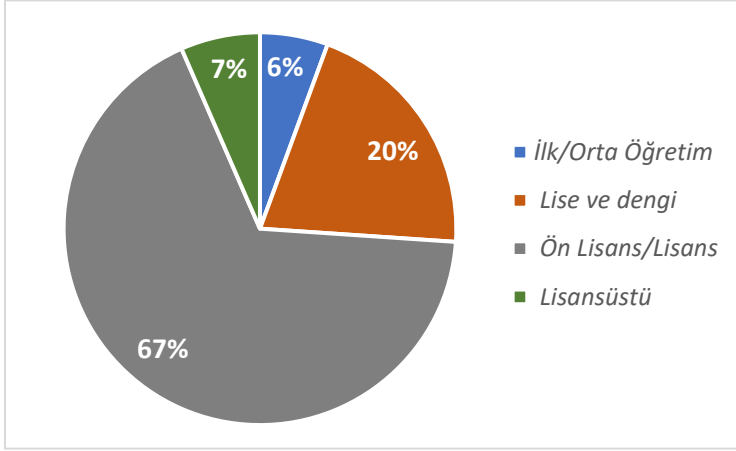
Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü personelinin %37'si 5 yıldan az, %9'u 6-10 yıl, %12'si 11-15 yıl, %9'u 16-20 yıl, %33'ü ise 20 yıldan fazla süredir kurum bünyesinde çalışmaktadır.

## Eğitim Durumu Sınıflaması

MÜDÜRLÜK	EĞİTİM DURUMU	657 SAYILI YASAYA TABİ	1309 SAYILI YASAYA TABİ				657-4/B SÖZLEŞMELİ PERSONEL	SÜREKLİ İŞÇİ	GENEL TOPLAM
			A GRUBU	B GRUBU	C GRUBU	TOPLAM			
Genel Müdürlük	İlk/Orta Öğretim	2	0	0	0	0	0	6	8
	Lise ve dengi	6	0	0	3	3	0	22	31
	Ön Lisans/Lisans	61	2	1	14	17	0	23	101
	Lisansüstü	4	0	1	1	2	1	0	7
Ankara DOB	İlk/Orta Öğretim	6	2	0	10	12	3	19	40
	Lise ve dengi	12	38	0	66	104	7	46	169
	Ön Lisans/Lisans	34	312	10	67	389	39	21	483
	Lisansüstü	4	45	1	4	50	4	0	58
İstanbul DOB	İlk/Orta Öğretim	5	20	0	15	35	3	8	51
	Lise ve dengi	6	45	2	64	111	7	5	129
	Ön Lisans/Lisans	30	307	9	74	390	26	2	448
	Lisansüstü	0	30	1	1	32	0	0	32
İzmir DOB	İlk/Orta Öğretim	2	5	0	4	9	0	15	26
	Lise ve dengi	10	24	1	32	57	5	15	87
	Ön Lisans/Lisans	29	225	7	29	261	21	3	314
	Lisansüstü	3	30	1	1	32	0	0	35
Mersin DOB	İlk/Orta Öğretim	2	0	0	8	8	0	6	16
	Lise ve dengi	4	22	1	26	49	2	1	56
	Ön Lisans/Lisans	22	162	4	22	188	10	0	220
	Lisansüstü	0	12	1	3	16	0	0	16
Antalya DOB	İlk/Orta Öğretim	1	0	0	8	8	0	2	11
	Lise ve dengi	1	23	0	24	47	3	23	74
	Ön Lisans/Lisans	12	166	7	22	195	13	8	228
	Lisansüstü	1	16	0	1	17	1	0	19
Samsun DOB	İlk/Orta Öğretim	1	0	0	4	4	1	9	15
	Lise ve dengi	3	8	0	30	38	1	22	64

Ön Lisans/Lisans	12	134	7	35	176	16	10	214
Lisansüstü	0	23	1	1	25	3	0	28

Tablo 13 Eğitim Durumu Sınıflaması



Şekil 6 Eğitim Durumu Dağılımı

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü personelinin %6'sı ilk/orta öğretim, %20'si lise ve dengi, %67'si ön lisans/lisans, %7'si ise lisansüstü seviyede öğrenim görmüştür.

**Fiziki Kaynak Analizi**

## Taşınmazlar

TAŞINMAZ BİLGİLERİ								
Sıra	Bulunduğu İl	İlçe	Mahalle	Yüzölçümü (m <sup>2</sup> )	Kullanım şekli (idari, depo, sahne vs.)	Mülkiyet	Kullanımın dayanağı (Kira/tahsis/mülkiyet)	Tahsis yapan idare (tahsisli taşınmazlar için)
1	Ankara	Çankaya	Korkut Reis	2308	İdari	Özel	Kira	
2	Ankara	Altındağ	Hacı bayram Veli	12745	Sahne, idari, atölye	Hazine	Tahsis	Milli Emlak
3	Ankara	Yenimahalle	Macunköy	2260	Depo	Hazine	Tahsis	Milli Emlak
4	İstanbul	Beyoğlu	Gümüşsuyu	1610	İdari	Hazine	Tahsis	Milli Emlak
5	İstanbul	Kadıköy	Süreyya Sahnesi		Sahne	Kadıköy Belediyesi	Ücretsiz kullanım	Kadıköy Belediyesi
6	İstanbul	Beşiktaş	Süleyman Seba Kültür Sanat Merkezi	3845,9	Sahne	Beşiktaş Belediyesi	Ücretsiz kullanım	Beşiktaş Belediyesi
7	İzmir	Bornova	Ergene	22974	Sahne, idari	Hazine	Tahsis	Milli Emlak
8	İzmir	Gaziemir	Yeşil	5140	Atölye	Özel	Kira	
9	Mersin	Toroslar	Çavuşlu	4680	Arsa	İdare mülkiyetinde	Mülkiyet	
10	Mersin	Akdeniz	Kültür	3740	Sahne, idari	Hazine	Tahsis	Milli Emlak
11	Antalya	Muratpaşa	Ahatlı	7541,49	Atölye, depo	Hazine	Tahsis	Milli Emlak
12	Antalya	Merkez	Muratpaşa	6904	Sahne	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kira	
13	Antalya	Muratpaşa	Yüksekalan	824	İdari	Özel	Kira	
14	Samsun	İlkadım	Kale	12080	Sahne, idari	Hazine	Tahsis	Milli Emlak
15	İstanbul	Maltepe	Aydınevler	1125	Atölye	Özel	Kira	
16	İstanbul	Sancaktepe	Fatih	2800	Depo	Özel	Kira	
17	İzmir	Konak	Hacımahmut	1049	Sahne	Özel	Ücretsiz kullanım	

Tablo 14 DOBGM tarafından kullanılan taşınmazlar

## Taşıtlar

SIRA	Kullanılan Birim	Binek	Minibüs	Midibüs	Kamyon	Kamyone t	Toplam
1	Genel Müdürlük	2	3		2	1	8
2	Ankara DOB Müdürlüğü	2	1				3
3	İstanbul DOB Müdürlüğü	4	1		1	1	7
4	İzmir DOB Müdürlüğü	1	1	1		2	5
5	Samsun DOB Müdürlüğü	1	1			1	3
6	Antalya DOB Müdürlüğü		1		1		2
7	Mersin DOB Müdürlüğü		1				1
	<b>TOPLAM</b>	10	9	1	4	5	29

Tablo 15 Taşıtlar

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü toplam 29 taşıta sahip olup bunlar; 10 binek araç, 9 minibüs, 1 midibüs, 4 kamyon, 5 kamyonetten oluşmaktadır. İdarenin sahip olduğu taşıtların dışında hizmet için duyulan ihtiyacı karşılamak amacıyla 4 adet (GM, İzmir, Antalya, Mersin) kiralık binek araç kullanılmaktadır. Festival, turne vb. faaliyetlerde kostüm, dekor nakliyesi için kamyon ve/veya tır cinsi taşıtlara ihtiyaç duyulmakta olup 6 Müdürlüğün 4'ünde kamyon bulunmamaktadır.

Demirbaşlar Grubu	Adet	Tesis, Makine ve Cihazlar	Adet
Döşeme Demirbaşları	90	Görüntüleme, Bilgi Toplama ve Takip Sistemleri	5
Temsil ve Tören Demirbaşları	285	Diğer Tesis ve Sistemler	3
Koruyucu Giysi ve Malzemeler	4	Tarım ve Ormancılık Makineleri ve Aletleri	4
Seyahat, Muhafaza ve Taşıma Amaçlı Demirbaş Niteliğindeki Taşınır	195	İnşaat Makineleri ve Aletleri	32
Hastanede Kullanılan Demirbaş Niteliğindeki Taşınır	106	Atölye Makineleri ve Aletleri	2207
Bilgisayarlar ve Sunucular	1059	İş Makineleri ve Aletleri	8
Bilgisayar Çevre Birimleri	502	Güç Elektroniği ve Basıncı Makineler ile Aletleri	102
Tekser ve Çoğaltma Makineleri	43	Paketleme Makineleri	1
Haberleşme Cihazları	1187	Etiketleme ve Numaralandırma Makineleri	1
Ses, Görüntü ve Sunum Cihazları	2414	Matbaacılıkta Kullanılan Makina ve Aletler	44
Aydınlatma Cihazları	61	Yıkama, Temizleme ve Ütöleme Cihaz ve Araçları	161
Diğer Büro Makineleri ve Aletleri Grubu	685	Beslenme/Gıda ve Mutfak Cihaz ve Aletleri	198
Büro Mobilyaları	5275	Ölçüm, Tartı, Çizim Cihazları ve Aletleri	53
Misafirhane, Konaklama ve Barınma Amaçlı Mobilyalar	302	Tıbbi ve Biyolojik Amaçlı Kullanılan Cihazlar ve Aletler	122
Kafeterya ve Yemekhane Mobilyaları	164	Araştırma ve Üretim Amaçlı Cihazları ve Aletleri	124
Bebek ve Çocuk Mobilyası ve Aksesuarları	1	Müzik Aletleri ve Aksesuarları	2000
Seminer ve Sunum Amaçlı Ürünler	10	Spor Amaçlı Kullanılan Cihaz ve Aletler	9
Yemek Hazırlama Ekipmanları	53		
Kitap, Belge, El Yazmaları ve Nadir Eserler	16		
Basılı Yayınlar	79		
Görsel ve İşitsel Kaynaklar	379		
Eğitim Mobilyaları ve Donanımları	6		
Öğrenmeyi Kolaylaştırıcı Ekipmanlar	21		
Okul Bahçesi ve Oyun Demirbaşları	2		
Doğa Sporlarında Kullanılan Demirbaşlar	3		
Salon Sporlarında Kullanılan Demirbaşlar	52		
Saha Sporlarında Kullanılan Demirbaşlar	3		
Diğer Spor Amaçlı Kullanılan Demirbaşlar	2		
Güvenlik ve Korunma Amaçlı Araçlar	24		
Kontrol ve Güvenlik Sistemleri	188		
Yangın Söndürme ve Tedbir Cihaz ve Araçları	390		
Vitrinde Sergilenen Eşyaları	10		
Duvarda Sergilenen Süs Eşyaları	47		
Büro Malzemeleri	433		
Seyyar Kulübe, Kabin, Büfe, Sandık ve Kafesler	1		
Seyyar Tanklar ve Tüpler	22		
Sergileme ve Tanıtım Amaçlı Taşınır	2		

Tablo 16 Taşınır



## Mali Kaynak Analizi

### Tahmini kaynaklar

KAYNAKLAR	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	2.696.748.000	3.346.894.000	3.847.118.000	5.001.251.000	6.501.674.000	21.393.685.000
Diğer (kaynak belirtilecek)						
<b>TOPLAM</b>	<b>2.696.748.000</b>	<b>3.346.894.000</b>	<b>3.847.118.000</b>	<b>5.001.251.000</b>	<b>6.501.674.000</b>	<b>21.393.685.000</b>

Tablo 17 Mali Kaynaklar

## PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Opera ve bale sanatlarına üst politika belgelerinde yeterince yer verilmemesi		Kurum faaliyetlerinin üst politika düzeyinde görünürlüğünün azalması	Üst politika belgeleri hazırlık süreçlerin daha aktif katılım sağlanması
Ekonomik	-Fiyatlar genel seviyesindeki yükselişler ve ekonomik sorunlara bağlı olarak sanat alanındaki faaliyetlere yönelik harcama eğiliminin düşmesi -Kurumun sanatsal faaliyetlerine kurum dışından maddi destek (sponsorluk) sağlanması ihtiyacı	Kurum faaliyetlerinin maliyetlerini ve dolayısıyla bütçeye yükünü azaltmak	-Yurtdışından temin edilen enstrüman ve sahne malzemelerinin fiyatlarının döviz kurlarına bağlı olarak artması - Uygulanan tasarruf tedbirleri nedeniyle kurum bütçelerinin ihtiyaç duyulduğu kadar artmaması	Daha fazla sponsorluk/destek alınmasına yönelik araştırma ve iletişim faaliyeti yürütülmesi
Sosyokültürel	-Yurtiçi ve yurt dışında kültür, sanat turizm gibi alanlarda faaliyet gösteren veya destekleyen kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapılması -Kurumsal olarak tanıtımı artırmak amacıyla çalışmaların artırılması ve sosyal medyanın daha etkin kullanılması	Faaliyetlerin tanıtımı, daha çok ve geniş alanda izleyiciye ulaşma	- Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının toplumda tanınırlığının yetersiz olması	Tanıtım faaliyetlerini artırmak ve tanıtım yapılacak mecraların etkin kullanılmasına yönelik tedbirler almak
Teknolojik	Hizmet sunumunda ihtiyaç duyulan/kullanılan dijital ve fiziki teknolojik altyapının yeterli düzeyde, güncel ve iyi işler durumda	-Sahne sanatları ile ilgili dünyada kullanılan çeşitli görsel efekt oluşturan teknolojik uygulamalar	Teknolojik altyapıya ilişkin yatırımlar için ihtiyaç duyulan mali kaynağın yüksek olması	Kurumun teknolojik altyapısının kontrolü ve gerekli görülen alanlarda iyileştirmesine

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
	olmasının sağlanması gerekliliği	-Sahne güvenliğini artıran, iş güvenliği risklerini azaltan teknik uygulamalar -Teknolojik olarak tasarlanmış sahne sistemleri, -Geniş kitlelere ulaşmayı sağlayan sosyal medya araçları		yönelik tedbirler almak, bütçe hazırlanırken kaynak/ödenek ayırmak
Yasal	-Kurum mevzuatının güncellenmesi ihtiyacı	Kurumun sunduğu hizmetler ve kurumsal yapısının günün koşullarına ve değişen ihtiyaçlara uygun bir yasal altyapıya kavuşturulması	Hizmet sunumunda aksaklıklara yol açma	Kurumsal mevzuatın birincil ve ikincil düzeyde hazırlanarak güncellenmesi
Çevresel	Depremler ve küresel iklim değişikliğinin etkisiyle şiddeti ve sıklığı artan yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler		-Hizmet sunumunda aksama veya erteleme ve iptallere sebep olma	- Hizmet verilen yerler/binalarda can ve mal güvenliğini sağlamak amacıyla deprem ve olası diğer afetlere dayanıklılığın sağlanması, personele afet ve acil durumlara ilişkin eğitim verilmesi

Tablo 18 PESTLE Analizi

## GZFT Analizi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- DOBGM'nin özel bütçeli bir kurum olması</li> <li>- İdari ve sanatsal uyum</li> <li>- Dünyanın önde gelen opera bale kurumlarıyla yarışabilecek geniş repertuvara sahip olması</li> <li>- Güçlü kurumsal hafıza</li> <li>- Teknik altyapı</li> <li>- Alanında tek olması</li> <li>- Ulusal ve uluslararası alanda sanatsal organizasyon düzenleme kapasitesine sahip olması</li> <li>- Sanatsal alanda uluslararası tanınırlığa ve başarıya sahip sanatçı kadrosu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tanıtım ve sponsorluk faaliyetleri</li> <li>-Bina, salon/sahne ve ekipman gibi fiziksel konulardaki eksiklikler</li> <li>- Fiziksel eksikliklerin giderilmesi ve ihtiyaçların karşılanabilmesi için bütçe yetersizliği</li> <li>-Yeni ve farklı eserler sahneleme, toplumun her kesimine hitap edecek eser seçimlerine dayalı repertuvar belirleme çalışmaları</li> <li>-Kurum mevzuatının güncellenmesi ihtiyacı</li> <li>-Nitelikli personelin sayıca yetersizliği</li> <li>- Kurum içi eğitim ihtiyacı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yeni sponsorluk anlaşmaları,</li> <li>-Yurt içi ve yurt dışında düzenlenecek turne ve festivaller</li> <li>-Yerel yönetimlerin iş birliği</li> <li>-Halka açık ücretsiz etkinlikler</li> <li>-Bakanlık desteği,</li> <li>-Ülkemizin kültürel zenginliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tanıtım ve sponsorluk faaliyetlerinin yetersizliği</li> <li>-Opera-bale sanatlarına ilginin yeterli düzeyde olmaması.</li> <li>- Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının toplumda tanınırlığının yetersiz olması</li> <li>-Personel sayısı, sahne ve bütçe yetersizlikleri</li> </ul>

Tablo 19 GZFT Analizi

## Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	Bazı performans göstergelerinin ve gerçekleşme tahminlerinin yeterince doğru öngörülememesi veya işlerliğini yitirmesi, Covid 19 Pandemisi nedeniyle hizmetlerin kesintiye uğraması dolayısıyla bazı hedeflere ulaşılamaması	Yeni plan hazırlığında hedefler ve performans göstergelerinin daha gerçekçi tespit edilmesi
Mevzuat analizi	Kurum mevzuatının güncellenmesi ihtiyacı	Hazırlanan ve hazırlanacak olan birincil ve ikincil mevzuat taslaklarının yasalastırılarak ve onaylanarak uygulamaya konması
Üst politika belgeleri analizi	12. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Plan, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı ve Eylem Planlarında kurumumuza görev ve sorumluluk yükleyen hükümler ve faaliyetler belirlenmiştir.	12. Kalkınma Planında kurum faaliyetlerine dayanak sağlayan ve yön veren politika ve tedbirlere daha çok yer verilmesi
Program – alt program analizi	Program – alt program sınıflandırması kurum faaliyetlerini kapsayıcı niteliktedir.	Bu alanda değişiklik ihtiyacı bulunmamaktadır.
Paydaş analizi	Kurum faaliyetlerinin yaygınlaşması, tanıtımın ve erişimin artırılması	Planda bu taleplere yönelik hedef ve göstergeler belirlenmesi
İnsan kaynakları yetkinlik analizi	Kurum çalışanlarına yönelik eğitim talebi	Planda bu taleplere yönelik hedef ve göstergeler belirlenmesi
Kurum kültürü analizi	Kurum içi iletişim ve motivasyonun artırılmasına yönelik tedbirler alınması, personel niteliğinin iyileştirilmesine yönelik eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi gerekliliği tespit edilmiştir.	Eğitim faaliyetleri Kurum içi iletişimin iyileştirilmesine ilişkin çalışma yapılması Fiziki koşulların iyileştirilmesi
Fiziki kaynak analizi	İdari bina ve sahne sayısının yetersizliği Taşıt ihtiyacı	Fiziki ihtiyaçlara yönelik yatırım planlaması ve bütçe temin edilmesi
Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi	Sanatsal faaliyetlerin sunumunu kolaylaştırıcı teknolojik gelişme ve imkanlardan faydalanmak	Bütçe temini
Maliyet kaynak analizi	Kurum giderlerinin, çoğunluğu hazine yardımıyla oluşan bütçe kaynağıyla karşılanması	Gişe gelirlerinin ve sponsorluk imkanlarının artırılması
PESTLE Analizi	Mevzuatın güncellenmesi, tanıtım, iş birliği ve sponsorluk faaliyetlerinin artırılması, fiziki eksikliklerin giderilmesi	Bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik çalışmalar yapılması ve bütçe temini

Tablo 20 Tespitler ve İhtiyaçlar

## GELECEĞE BAKIŞ

### Misyon

Opera, bale ve çok sesli müzik sanatını ülke genelinde tanıtmak, yaygınlaştırmak, çocuk ve gençleri teşvik etmek, ulusal ve uluslararası seviyede evrensel ve yerli eserleri icra ederek kültür ve sanatımızı dünyaya tanıtmak ve mümkün olduğu kadar çok izleyiciye ulaşmak.

### Vizyon

Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarında öncü kuruluş olarak, evrensel nitelikli eserlerin yanı sıra milli ve yerli değerlerimizi ön plana çıkartan Türk Opera ve Balesi markasını geliştirmek.

### Temel Değerler

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün temel değerleri, çalışma ilkeleri olarak;

- Uzmanlık
- Ekip Çalışması
- Disiplin
- Motivasyon
- Yaratıcılık
- Estetik
- Kalite
- Sürdürülebilirlik
- Sürekli gelişme

belirlenmiştir.

## STRATEJİ GELİŞTİRME

### Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Hedefler	DOB Müdürlükl eri	Genel Koordinatör lük	İdari ve Mali İşler D. Bşk.	Person el ve Eğitim D. Bşk.	Hukuk Müşavirl iği	Strateji Geliştir me D. Bşk.
H1.1 Ulusal alanda opera ve bale eserlerine duyulan ilginin artırılması	S	İ	İ	İ		İ
H1.2 Çocukların opera ve bale sanatlarına ilgilerinin arttırılması	S					
H1.3 Konservatuvar çağı öncesi ön tespit yapmak amacıyla yetenek taraması yapılması	S	İ				
H1.4 Sergilenen opera ve bale temsillerinin etkin tanıtımının gerçekleştirilmesi	S	S	İ			
H2.1 Fiziki, teknik ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi	S	İ	S			
H2.2 İnsan Kaynakları Kapasitesinin Geliştirilmesi	İ	İ	İ	S	İ	İ
H3.1 Ülkemiz opera ve bale faaliyetlerinin (uluslararası alanda) tanınırlığının artırılması		S	İ			

Tablo 21 Hedeflerden Sorumlu Birimler

S: Sorumlu birim, İ: İş birliği yapılacak birim

## Hedef Kartları

Amaç (A1)	<b>Türkiye’de opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına duyulan ilgiyi artırmak</b>						
Hedef (H1.1)	Ulusal alanda opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına duyulan ilginin artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/alt Program Adı	Sanat ve Kültür Ekonomisi / Opera, Bale ve Çok Sesli Müzik Sanatlarının Sahnelenmesi						
Amacın İlişkili olduğu Alt Program Hedefi	Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yurtça sevilen, dünyaca kabul gören seviyeye taşınması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.1.1 Yerleşik Temsil Sayısı	40	509	510	510	510	510	510
PG1.1.2 Ulusal etkinlik sayısı (turne, festival)	20	68	70	70	70	70	70
PG1.1.3 Seyirci sayısı	20	297.270	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
PG1.1.4 Etkinlik doluluk oranı	10	88%	89%	90%	90%	91%	91%
PG1.1.5 DOB sanatçıların bireysel faaliyet sayısı (davet, görevlendirme)	10	-	50	50	50	50	50
Sorumlu birim	Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Merkez Birimler						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opera ve bale temsili yapmaya uygun sahne sayısının yetersizliği</li> <li>Bütçe imkanlarının yetersiz kalması</li> </ul>						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yurt içinde yerleşik temsiller, turneler, festivaller ve müze konserleri düzenlenecektir.</li> </ul>						
Maliyet Tahmini	19.204.169.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bütün sahneler tam kapasite kullanıldığından mevcut koşullarda temsil, etkinlik ve seyirci sayısına yönelik göstergelerde anlamlı bir değişiklik yapılamaması</li> <li>Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının toplumda tanınırlığının yetersiz olması (GZFT Analizi – Tehditler)</li> <li>Opera ve bale sanat dalına ilgi ve desteğin yeterli düzeylerde olmaması (GZFT Analizi – Tehditler)</li> <li>Kurumun asli görevlerinden olan “Opera ve bale sanatını yaygınlaştırmak ve halka ulaştırmak” amacına hizmet etmek (4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi)</li> <li>Temsil sayısının artırılması, çeşitliliğin sağlanması, yerli ve yabancı eserlerin sahnelenmesi (12. Kalkınma Planı, 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Dış Paydaş Analizi)</li> <li>Anadolu’daki tüm illere daha sık turneler gerçekleştirilmesi gerekliliği (Dış Paydaş Analizi)</li> </ul>						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerleşik temsiller gerçekleştirilmesi</li> <li>Yurt içinde turneler düzenlenmesi</li> <li>Ulusal festivaller düzenlenmesi</li> <li>Müze konserleri sahnelenmesi</li> <li>Sosyal sorumluluk kapsamında etkinlikler gerçekleştirilmesi</li> </ul>						

Amaç (A1)	<b>Türkiye’de opera ve bale sanatlarına duyulan ilgiyi artırmak</b>						
Hedef (H1.2)	Çocukların opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına ilgilerinin ve motivasyonlarının artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/alt Program Adı	Sanat ve Kültür Ekonomisi / Opera, Bale ve Çok Sesli Müzik Sanatlarının Sahnelenmesi						
Amacın İlişkili olduğu Alt Program Hedefi	Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yurtça sevilen, dünyaca kabul gören seviyeye taşınması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.2.1 Çocuk temsilleri sayısı	40	139	140	142	144	146	148
PG1.2.2 Eğitim etkinliği sayısı	30	17	20	25	30	30	30
PG1.2.3 Kursiyer sayısı	30	691	700	700	700	700	700
Sorumlu birim	Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Millî Eğitim Bakanlığı						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının toplumda tanınırlığının yetersiz olması (GZFT Analizi)</li> </ul>						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çocuklara yönelik eğitim etkinlikleri ve koro-bale kursları organize edilecektir</li> <li>Yıllık repertuvarda çocuk eserlerine yer verilecektir</li> <li>Afetler, savaşlar vb. hallere maruz kalan çocuklar için moral ve motivasyon sağlayıcı etkinlikler düzenlenecektir.</li> </ul>						
Maliyet Tahmini	7.400.000.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Devlet Opera ve Balesi’nin çocuk ve gençlere hitap edecek faaliyetlere yoğunlaşması gerekliliği (4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, İç Paydaş Analizi – Dış Paydaş Analizi)</li> <li>Opera ve balenin sevdirmesi için eğitim etkinliklerinin yapılması konusunda diğer kamu kurumlarının desteği ve DOBGM ile iş birliği içinde olunması (1309 Sayılı Kanun, GZFT Analizi – Fırsatlar)</li> <li>Ailelerin, okul öncesi çağındaki çocuklarını bale ve koro kurslarına göndermeleri (4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, GZFT Analizi – Fırsatlar) Toplumun tüm kesimlerine ulaşılarak opera ve bale sevgisinin aşılması gerekliliği (4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Dış Paydaş Analizi)</li> </ul>						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repertuvarda çocuk eserlerine yer verilmesi</li> <li>Çocuklara yönelik eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmesi</li> <li>Çocuklara kurslar verilmesi</li> </ul>						



Amaç (A1)	<b>Türkiye’de opera ve bale sanatlarına duyulan ilgiyi artırmak</b>						
Hedef (H1.3)	Konservatuvar çağı öncesi ön tespit yapmak amacıyla yetenek taraması yapılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/alt Program Adı	Sanat ve Kültür Ekonomisi / Opera, Bale ve Çok Sesli Müzik Sanatlarının Sahnelenmesi						
Amacın İlişkili olduğu Alt Program Hedefi	Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yurtça sevilen, dünyaca kabul gören seviyeye taşınması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.3.1 Yetenek taraması sayısı	100	0	2	2	3	3	3
Sorumlu birim	Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Müdürlük, Konservatuvarlar, Millî Eğitim Bakanlığı						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının toplumda tanınırlığının yetersiz olması (GZFT Analizi)</li> </ul>						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konservatuvarlar ve ilgili diğer kurumlarla iş birliği yaparak uzun vadede sanat kurumlarında görev alacak yetenekli ve eğitimli personel yetişmesine destek olmak</li> </ul>						
Maliyet Tahmini	840.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ülke genelinde konservatuvar öncesi öğrencilerin yeteneklerini tespit edecek kurum ve/veya uzman personelin yetersiz olması (Strateji Geliştirme Kurulu toplantısı)</li> <li>Kültür ve sanat alanında yetenekli bireylerin erken yaşta tespit edilmesine yönelik yetenek belirleme uygulamaları yapılacaktır (12. Kalkınma Planı).</li> <li>Konservatuvarlarda yatılı eğitim olmaması (Strateji Geliştirme Kurulu toplantısı)</li> </ul>						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına yeteneği olan ancak çeşitli nedenlerle tespiti yapılamayan konservatuvar öncesi yaşlardaki çocuk ve gençlerin belirlenmesi</li> <li>Konservatuvarlarda yatılı eğitim imkânı sağlanması</li> </ul>						

Amaç A1	<b>Türkiye’de opera ve bale sanatlarına duyulan ilgiyi artırmak</b>						
Hedef H1.4	Sergilenen opera ve bale temsillerinin etkin tanıtımının gerçekleştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/alt Program Adı	Sanat ve Kültür Ekonomisi / Opera, Bale ve Çok Sesli Müzik Sanatlarının Sahnelenmesi						
Amacın İlişkili olduğu Alt Program Hedefi	Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yurtça sevilen, dünyaca kabul gören seviyeye taşınması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.4.1 Sosyal medya takipçi sayısı	25	220.154	250.000	275.000	300.000	325.000	350.000
PG1.4.2 Sosyal medya etkileşim sayısı	25	-	600.000	700.000	800.000	900.000	1.000.000
PG1.4.3 Tanıtıcı Temsil Sayısı*	25	209	210	211	212	213	214
PG1.4.4 Ulusal ve Uluslararası Basında Yer Alma Sayısı**	25	61.970	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000
Sorumlu birim	Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri, Genel Koordinatörlük						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opera-bale sanatlarının halkın büyük kesimi tarafından bilinmemesi ve halkın bu sanatlara olan ilgisinin azalması (İç Paydaş, Dış Paydaş))</li> </ul>						
Stratejiler	Kurum faaliyetlerinin tanıtımında web sitesi, sosyal medya, kiosklar, mobil uygulamalar vb. mecralardan yararlanılması						
Maliyet Tahmini	438.000 TL						
Tespitler	Tanıtım faaliyetlerinin artırılması ihtiyacı (İç Paydaş, Dış Paydaş) Tanıtım kanallarının etkin kullanımı için danışmanlık ihtiyacı						
İhtiyaçlar	Tanıtım içeriklerinin belirlenmesi ve etkili tanıtım için sosyal medya danışmanlığı alınması						

\* Festival, turne ve eğitim etkinlikleri ile ücretsiz olarak sahnelenen tüm etkinlikler dahil edilmiştir.

\*\* TV, internet ve basında yer alan tüm haberleri içermektedir.

Amaç (A2)	Kurumsal yapıyı güçlendirmek						
Hedef (H2.1)	Fiziki, teknik ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/alt Program Adı	Sanat ve Kültür Ekonomisi / Opera, Bale ve Çok Sesli Müzik Sanatlarının Sahnelenmesi						
Amacın İlişkili olduğu Alt Program Hedefi	Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yurtça sevilen, dünyaca kabul gören seviyeye taşınması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.1.1 Bale Binası ihtiyacının karşılanması *	50	0	%20	%40	%60	%80	%100
PG2.1.2 Notaların Dijital Nota Kütüphanesine Aktarım Oranı *	50	0	%20	%40	%60	%80	%100
Sorumlu birim	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Ankara DOB Müdürlüğü, Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Koordinatörlük						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bina ve sahne sayısının yetersizliği</li> <li>Bazı hizmet binalarının afetlere dayanıklı olmaması</li> </ul>						
Stratejiler	Yeni bina yapmak ve tahsis vb. yollarla temin etmek						
Maliyet Tahmini	460.000.000 TL						
Tespitler	Bina, salon/sahne ve ekipman gibi fiziksel konulardaki eksiklikler (4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, GZFT Analizi – Geliştirilmesi Gereken Yönler)						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumun sunduğu hizmetlerin gereklerine ve ihtiyaçlara uygun bina yapılması</li> <li>Nota Kütüphanelerinin bilgisayar ortamında konsolidasyonu, ilgili tüm sanatçıların erişimine açılması ve güncelliğinin sağlanması</li> </ul>						

\* Gösterge değerleri kümülatif bir biçimde belirlenmiştir.

Amaç (A2)	Kurumsal yapıyı güçlendirmek						
Hedef (H2.2)	İnsan Kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/alt Program Adı	Sanat ve Kültür Ekonomisi / Opera, Bale ve Çok Sesli Müzik Sanatlarının Sahnelenmesi						
Amacın İlişkili olduğu Alt Program Hedefi	Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yurtça sevilen, dünyaca kabul gören seviyeye taşınması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG PG2.2.1. Düzenlenen Kişisel Gelişim Eğitim Sayısı	25	40	40	45	45	50	50
PG2.2.2 Kişisel Gelişim Eğitimi Alan Personel Sayısı	25	718	750	750	750	750	750
PG2.2.3. Düzenlenen Mesleki Eğitim Sayısı	25	34	35	40	40	40	40
PG2.2.4. Mesleki Eğitim Alan Personel Sayısı	25	752	760	760	760	760	760
Sorumlu birim	Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler						
Riskler	Kurum içi iletişim ve etkileşimin zayıflığı Mesleki ve kişisel gelişime yönelik eğitim yetersizliği						
Stratejiler	Uzmanlaşmanın ve kurum içi iletişimin artırılmasına yönelik eğitimlerin düzenlenmesi						
Maliyet Tahmini	208.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum içi iletişim ve etkileşimin zayıflığı (İç Paydaş, GZFT Analizi – Geliştirilmesi Gereken Yönler)</li> <li>Mesleki ve kişisel gelişime yönelik düzenli eğitim talebi (İç Paydaş, GZFT Analizi – Geliştirilmesi Gereken Yönler)</li> <li>Mesleki eğitimlere ihtiyaç duyulması (İç Paydaş Analizi)</li> <li>Sanatçılara yönelik sanatsal eğitimlerin düzenlenmesi gerekliliği (İç Paydaş Analizi)</li> <li>Kurum içi eğitim olanaklarının geliştirilmesi önerisi (İç Paydaş Analizi)</li> </ul>						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum içi motivasyonun artırılmasına yönelik kişisel gelişim eğitimlerinin düzenlenmesi</li> <li>Uzmanlaşmaya yönelik mesleki eğitimlerin düzenlenmesi</li> </ul>						

Amaç (A3)	Opera ve bale alanında uluslararası düzeyde etkin bir kurum olmak						
Hedef (H3.1)	Ülkemiz opera ve bale faaliyetlerinin uluslararası alanda tanınırlığının artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/alt Program Adı	Sanat ve Kültür Ekonomisi / Opera, Bale ve Çok Sesli Müzik Sanatlarının Sahnelenmesi						
Amacın İlişkili olduğu Alt Program Hedefi	Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yurtça sevilen, dünyaca kabul gören seviyeye taşınması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.1.1 Uluslararası etkinlik sayısı (festival/turne/yarışma)	40	9	9	9	9	9	9
PG3.1.2 Uluslararası etkinlik seyirci sayısı	40	39.665	41.000	41.000	41.000	41.000	41.000
PG3.1.3 DOB sanatçıların yurt dışı bireysel faaliyet sayısı	10	-	50	50	50	50	50
Sorumlu birim	Genel Koordinatörlük, Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri						
Riskler	Bütçe imkanlarının yetersiz kalması						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yurtdışı turneler düzenlenmesi</li> <li>Uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapılması ve gerekli tanıtım araçlarından yararlanılması</li> <li>Yurtiçinde uluslararası etkinliklerin organize edilmesi</li> </ul>						
Maliyet Tahmini	275.536.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültür ve turizmin karşılıklı birbirini beslemesi bağlamında uluslararası etkinliklerin ülkemiz opera ve bale sanatlarını tanıtmanın yanı sıra turizme de olumlu katkı sağlaması (İç Paydaş, GZFT Analizi- Fırsatlar)</li> <li>Ulusal ve uluslararası festivallerin yaygınlaşması gerekliliği (4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Dış Paydaş Analizi)</li> <li>Dünya standartlarında opera ve bale temsillerini yapabilme kabiliyetine sahip bir kurum olma (4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, İç Paydaş, (GZFT Analizi – Güçlü Yönler)</li> <li>Kurumun faaliyet alanının evrensel bir sanat dalı olması (GZFT Analizi – Güçlü Yönler)</li> <li>Bütün sahneler tam kapasite kullanıldığından mevcut koşullarda temsil, etkinlik ve seyirci sayısına yönelik göstergelerde anlamlı bir değişiklik yapılamaması</li> </ul>						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yurt içinde uluslararası etkinlikler düzenlenmesi</li> <li>Yurt dışında turneler düzenlenmesi</li> <li>Uluslararası faaliyet gösteren kuruluşlarla ortak proje ve faaliyetlerin yürütülmesi</li> <li>Yurtdışında tanıtıma yönelik tanıtım materyallerinin oluşturulması</li> </ul>						

## Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1 Ulusal alanda opera ve bale eserlerine duyulan ilginin artırılması		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Opera ve bale temsili yapmaya uygun sahne sayısının yetersizliği	Opera ve bale sanatlarının icrası için; orkestra çukuru, sahne asansörü vs. gibi özel nitelik gerektiren sahnelere ihtiyaç duyulmaktadır. DOB Müdürlüklerince kullanılan sahnelerin çoğu yeterli yapısal özelliklere sahip bulunmamaktadır.	Yeni bale binası inşa edilmesi Mevcut binaların bakım onarımlarının yapılarak şartlarının iyileştirilmesi
Bütçe imkanlarının yetersiz kalması	Ülkedeki genel ekonomik durum, deprem, sel, yangın gibi doğal afetler nedeniyle kaynak kullanım önceliklerinin değişmesi söz konusu olabilmektedir.	Bütçe imkanları çerçevesinde faaliyet maliyetlerini düşürücü tedbirler (ihtiyaç planlaması, sponsorluk kullanımı, kaynakların etkin ve verimli kullanımı gibi) alınması
Hedef: H1.2 Çocukların opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına ilgilerinin artırılması		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının toplumda tanınırlığının yetersiz olması	Toplumsal önyargılar nedeniyle çocukların ve uzun vadede yetişkinlerin bu sanatlara ilgi göstermemesi	Çocuklara yönelik eserler sahnelemek, koro ve bale kursları vermek, okullara yönelik bu sanatları, müziği ve enstrümanları tanıtıcı eğitim etkinlikleri düzenlemek
Hedef: H1.3 Konservatuvar çağı öncesi ön tespit yapmak amacıyla yetenek taraması yapılması		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının toplumda tanınırlığının yetersiz olması	Toplumsal önyargılar nedeniyle çocukların ve uzun vadede yetişkinlerin bu sanatlara ilgi göstermemesi, yetenekli çocukların zamanında tespit edilememesi ve desteklenmemesi nedeniyle bu sanatlara yönelik eğitim alma imkânı bulamamaları	-Yetenekli çocukların tespit edilmesine yönelik yetenek taraması yapılması -Millî Eğitim Bakanlığı, Konservatuvarlarla iş birliği yaparak tespit edilen çocuklara eğitim olanakları sunulması
Hedef: H1.4 Sergilenen opera ve bale temsillerinin etkin tanıtımının gerçekleştirilmesi		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının halkın büyük kesimi tarafından bilinmemesi ve halkın bu sanatlara olan ilgisinin azalması	Kurum faaliyetlerinin yeterince tanıtılmaması, vatandaşın bunlardan yeterince faydalanmasını engellemekte, toplumun kültür düzeyine istenilen katkının sunulması yönündeki faydayı azaltmaktadır.	Sosyal medya danışmanlığı alınması İnternet, yazılı ve görsel medya mecralarının daha etkin kullanımı Bu mecralara yönelik tanıtıcı içerikler hazırlanması

		Tanıtıma yönelik destek (sponsorluk) temini yönünde çalışmalar yapılması
<b>Hedef: H2.1 Fiziki, teknik ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Bina ve sahne sayısının yetersizliği Bazı hizmet binalarının afetlere dayanıklı olmaması	Opera ve bale sanatlarının icrası için; orkestra çukuru, sahne asansörü vs. gibi özel nitelik gerektiren sahnelere ihtiyaç duyulmaktadır. DOB Müdürlüklerince kullanılan sahnelerin çoğu yeterli yapısal özelliklere sahip bulunmamaktadır.	Yeni bale binası inşa edilmesi Mevcut binaların bakım onarımlarının yapılarak şartlarının iyileştirilmesi
<b>Hedef: H2.2 İnsan Kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Kurum içi iletişim ve etkileşimin zayıflığı Mesleki ve kişisel gelişime yönelik eğitim yetersizliği	Anket ve görüşmeler yoluyla yapılan iç paydaş analizlerinde çalışanların özellikle merkezle DOB Müdürlükleri arasında daha sağlıklı iletişim kurma ve bir araya gelme ihtiyacı olduğu anlaşılmış, idari personelin yanı sıra teknik ve sanatçı personele yönelik eğitim talepleri olmuştur.	-Mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlemek -Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı uygulaması üzerinden erişilebilecek eğitimler hakkında personeli bilgilendirmek ve katılımlarını teşvik etmek -Personelin Kurumca sahnelenen eserleri izlemesine yönelik teşvik edici ve kolaylaştırıcı tedbirler almak
<b>Hedef: H3.1 Ülkemiz opera ve bale faaliyetlerinin uluslararası alanda tanınırlığının artırılması</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Bütçe imkanlarının yetersiz kalması	Hedef kapsamında gerçekleştirilen uluslararası festival, turne gibi faaliyetler yüksek maliyet gerektirmektedir.	Yurt dışında faaliyet gösteren kamu kurumları, ülkemizdeki yabancı temsilcilikler, uluslararası kuruluşlar vb. ile iş birliği yapılması Destek (sponsorluk) faaliyetleri

Tablo 22 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

## Maliyetlendirme

## Tahmini Maliyetler

	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Maliyet
<b>Amaç 1</b>						
Hedef 1.1 Ulusal alanda opera ve bale eserlerine duyulan ilginin artırılması	2.403.362.000	2.984.280.000	3.434.953.000	4.496.412.000	5.885.162.000	<b>19.204.169.000</b>
H1.2 Çocukların opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına ilgilerinin artırılması	1.000.000	1.200.000	1.500.000	1.700.000	2.000.000	<b>7.400.000</b>
Hedef 1.3 Konservatuvar çağı öncesi ön tespit yapmak amacıyla yetenek taraması yapılması	100.000	130.000	170.000	200.000	240.000	<b>840.000</b>
Hedef 1.4 Sergilenen opera ve bale temsillerinin etkin tanıtımının gerçekleştirilmesi	56.000	71.000	81.000	100.000	130.000	<b>438.000</b>
<b>Amaç 2</b>						
Hedef 2.1 Fiziki, teknik ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi	65.000.000	80.000.000	90.000.000	105.000.000	120.000.000	<b>460.000.000</b>
Hedef 2.2 İnsan Kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi	27.000	33.000	38.000	50.000	60.000	<b>208.000</b>
<b>Amaç 3</b>						
Hedef 3.1 Ülkemiz opera ve bale faaliyetlerinin uluslararası alanda tanınırlığının artırılması	37.662.000	46.393.000	52.605.000	63.126.000	75.750.000	<b>275.536.000</b>
<b>Genel Yönetim Giderleri</b>	189.541.000	234.787.000	267.771.000	334.663.000	418.332.000	<b>1.445.094.000</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>2.696.748.000</b>	<b>3.346.894.000</b>	<b>3.847.118.000</b>	<b>5.001.251.000</b>	<b>6.501.674.000</b>	<b>21.393.685.000</b>

Tablo 23 Tahmini Maliyetler



## İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü 2024-2028 Stratejik Planının izlemesi 6 aylık dönemler itibarıyla yılda iki kez Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından hedeflerden sorumlu birimlerin iş birliğiyle yapılacaktır ve üst yöneticiye sunulacaktır. Plan değerlendirmesi yılda bir kez, Strateji Geliştirme Başkanlığı koordinasyonuyla üst yönetici başkanlığında Strateji Geliştirme Kurulunca yapılacak toplantıda gerçekleştirilecektir.