

# DEVLET OPERA VE BALESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

## STRATEJİK PLANI ( 2011 – 2015 )

BÖLÜM – 1.....	5
1.1. YASAL ÇERÇEVE .....	5
1.2. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ.....	5
1.2.1. Stratejik Planlama .....	5
1.2.2. Performans Programı .....	6
1.2.3. Stratejik Planın Uygulanması .....	6
1.2.4. Plan Gelişmelerinin İzlenmesi .....	6
1.2.5. Performans Değerlendirmesi.....	6
1.2.6. İzleme ve Değerlendirme .....	6
1.3. YAPI VE EKİP .....	6
1.3.1. Koordinatör Birim .....	6
1.3.2. Üst yönetici (Genel Müdür).....	6
1.3.3. Stratejik Planlama Ekibi.....	6
1.3.4. Stratejik Planlama Çalışmaları .....	7
1.3.5. Uygulama .....	7
BÖLÜM – 2.....	8
2.1. TARİHSEL GELİŞİM.....	8
2.2. Türkiye’de Opera ve Bale .....	8
I. Osmanlı İmparatorluğu Dönemi.....	8
II. Cumhuriyet Dönemi .....	9
2.3. DOBGM(DEVLET OPERA VE BALESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ)'NİN BAĞLI OLDUĞU MEVZUAT .....	12
Kanunlar .....	12
Yönetmelikler .....	12
Sözleşmeler .....	13
2.4. DOBGM TARAFINDAN ÜRETİLEN HİZMETLERİN KAPSAMI.....	13
2.5. DOBGM ORGANİZASYON YAPISI VE GÖREV TANIMLARI .....	14
2.5.1. Genel Müdür .....	14
2.5.2. Genel Müdür Yardımcıları.....	14
2.5.3. Müdürler.....	14
2.5.4. Müdür Yardımcıları.....	15
2.6. HARCAMA YETKİSİ OLAN BİRİMLER .....	15
2.6.1. Genel Müdürlük.....	15
2.6.1.1. Hukuk Müşavirliği.....	15
2.6.1.2. Strateji Geliştirme Müdürlüğü .....	16
2.6.1.3. Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı.....	17
2.6.1.4. İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı.....	17
2.6.1.5. Savunma Uzmanlığı.....	17
2.6.1.6. DOB Müdürlükleri.....	17
2.7. SANATSAL BİRİMLER .....	17
2.7.1. Genel Müzik Yöneticiliği ve Müzik İşleri Yöneticiliği .....	17
2.7.2. Başrejisörlük .....	18
2.7.3. Başkoreograflık.....	18

2.7.4.	<i>Başdekoratörlük</i> .....	18
2.7.5.	<i>Sanat Teknik Müdürlüğü</i> .....	18
2.8.	KURULLAR .....	18
2.8.1.	<i>Teknik Kurul</i> .....	18
2.8.2.	<i>Sanat Kurulu</i> .....	19
2.8.3.	<i>Disiplin Kurulu</i> .....	19
2.9.	TEŞKİLAT ŞEMASI.....	20
2.10.	DOBGM HİZMETLERİ .....	21
2.11.	DURUM ANALİZİ.....	22
2.11.1.	<i>MALİ DURUM</i> .....	22
2.11.2.	<i>BİNA VE SALON DURUMU</i> .....	25
2.11.3.	<i>TEKNOLOJİK KAYNAKLAR</i> .....	26
2.11.4.	<i>İNSAN KAYNAKLARI</i> .....	30
2.11.5.	<i>TEMSİL PERFORMANSI</i> .....	35
2.11.6.	<i>SEYİRCİ SAYISI</i> .....	37
2.11.7.	<i>HASILAT DURUMU</i> .....	38
2.11.8.	<i>ESER DURUMU</i> .....	38
2.11.9.	<i>PERSONEL DURUMU</i> .....	39
2.11.10.	<i>SAHNE FAALİYETLERİ</i> .....	39
2.12.	PAYDAŞ ANALİZİ .....	40
2.12.1.	<i>Paydaş Analizi Tablosu</i> .....	40
2.12.2.	<i>Değerlendirme</i> .....	44
2.13.	GTFZ ANALİZİ (GÜÇLÜ YÖNLER, ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR, TEHDİTLER) .....	47
2.13.1.	<i>Değerlendirme</i> .....	47
	<i>Güçlü Yönler</i> .....	48
	<i>Zayıf Yönler</i> .....	49
	<i>Fırsatlar</i> .....	49
	<i>Tehditler</i> .....	49
	<i>Güçlü Yönler</i> .....	50
	<i>Zayıf Yönler</i> .....	51
	<i>Fırsatlar</i> .....	51
	<i>Tehditler</i> .....	52
	BÖLÜM – 3.....	53
	MİSYON, VİZYON, TEMEL DEĞERLER.....	53
3.1.	DOBGM MİSYONU .....	53
3.2.	DOBGM VİZYONU .....	53
3.3.	TEMEL DEĞERLER .....	53
3.3.1.	<i>Profesyonellik</i> .....	53
3.3.2.	<i>Ekip Çalışması</i> .....	53
3.3.3.	<i>Yaratıcılık</i> .....	53
3.3.4.	<i>Estetik</i> .....	54
3.3.5.	<i>Kalite</i> .....	54
3.3.6.	<i>Sürekli Gelişme</i> .....	54
	BÖLÜM – 4.....	55
	STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER.....	55
	STRATEJİK AMAÇ - 1: Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığını artırmak ve ülke düzeyinde etkin, yaygın bir kurum olmasını sağlamak .....	56

STRATEJİK AMAÇ - 2: Türk opera ve bale eserleri ile genişletilmiş bir repertuar oluşturarak var olan Türk opera ve bale konseptini yeniden tanımlamak ve genişletmek.....	56
STRATEJİK AMAÇ - 3: Çok sesli müzik, opera ve bale eğitiminde Türkiye’de öncü ve izlenen bir kuruluş olmak.....	56
5.1. YILLIK GELİŞME RAPORLARI.....	57
5.2. HEDEFLERİN ÖLÇÜLEBİLİRLİĞİ .....	57
5.3. PERFORMANS PROGRAMLARI.....	57
KISALTMALAR .....	58

## SUNUŞ

Ülkemizin ulusal ve uluslararası alanda en kapsamlı sanat kurumlarının başında gelen Devlet Opera ve Balesi, 60 yıldır gerek Türkiye’de gerekse tüm dünyada Türk kültürünün ve sanatçısının yaratılarını sergilemek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kültür ve sanatın toplumlara yakınlaştırıcı ve buluşturucu özelliğinin daha da önem kazandığı çağımızda, Devlet Opera ve Balesi gibi çok yönlü bir kurumun işlevselliğinin daha da artması göz ardı edemeyeceğimiz bir gerçektir.

Bu işlevselliğin daha gerçekçi ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi ancak ülkemiz gerçekleri ile örtüşen dünyanın gelişim hızı ve çizgisini izleyen, üzerinde çok düşünülmüş ayrıntılı planlamalarla mümkündür. Ayrıca bu planlamanın yıllık temellere değil, en az 5 ya da 10 yıllık geleceğe ışık tutar nitelikte olması kurumsal anlamda çalışmalarımızı daha etkili kılacaktır.

Devlet Opera ve Balesi gibi çok yönlü ve kapsamlı kurumların, stratejik plan ve programlarının, hele böyle uzun vadeli olarak şekillenebilmesi uzun ve yorucu bir çalışma sürecine gereksinim göstermektedir.

Bugün mutlulukla ifade edebilirim ki, bir süredir Devlet Opera ve Balesi’ne yönelik olarak kazandırmaya çalıştığımız kurumsal kimlik, sanatsal vizyon ve Genel Müdürlüğümüzün ulusal misyonu çerçevesindeki hızlı atılım süreci bu stratejik planla çok daha önemli bir noktaya ulaşmış çok daha sistematik bir yönlendirme ve uygulama fırsatına kavuşmuş bulunmaktadır.

Stratejik planlama ve sistematığın daha açık bir şekilde belirlenmesi önümüzü çok daha iyi görmemiz sonucunu getirmekle birlikte, alanlarımızdaki uygulama yükümlülüklerimizi bir o kadar arttırmaktadır. Bu yükümlülükleri eksiksiz ve zamanında yerine getirebilmemiz için kurum olarak çok daha verimli ve yoğun bir çalışma dönemine girmektediriz.

Sanıyorum ki, ürettiğimiz sanatın güzelliği, insanların birbirini doğru ve daha olumlu bir şekilde algılamasını sağlayan ekip çalışmasının özelliği, ülkemize bu yolla sağlayabileceğimiz artı değer, bu stratejik planın uygulanması aşamasında içinde bulunacağımız zorlukları aşarken bize yardımcı olacak en önemli özelliklerdir.

Prof. Rengim GÖKMEN  
Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürü

# BÖLÜM – 1

## PLANLAMA SÜRECİ

### 1.1. YASAL ÇERÇEVE

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili biçimde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak “Stratejik Planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

5018 sayılı kanunda Stratejik Plan; “Kamu idarelerinin orta ölçekli ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tarif edilmiştir.

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde Strateji Geliştirme Birimleri oluşturulmuştur. Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir.

5018 sayılı Kanunda stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarıyla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu durumu düzenleyen “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü (DOBGM), yukarıda saydığımız tüm bu yasal zorunluluklar ve düzenlemeler ile yasal dayanaklar çerçevesinde stratejik plan çalışmalarına başlamıştır.

### 1.2. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Stratejik planlama çalışmalarını etkin şekilde yürütülebilmesi amacıyla DPT Müsteşarlığı, Stratejik Planlama Kılavuzu ve Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi esas alınarak bir model geliştirilmiştir. Bu model altı aşamada yapılandırılmıştır.

#### 1.2.1. Stratejik Planlama

Belirlenen kurumsal misyon, vizyon ve ilkeler ekseninde stratejik amaçlar (3 amaç) ve stratejik hedefler çıkarılmıştır. Stratejik amaç ve hedefler kurum içindeki ana iş süreçleri ile bütünleştirilmiştir. Bu aşamada paydaş ve çalışan anketleri uygulanmıştır. Sürecin sonucunda “Stratejik Plan” çıkmıştır.

### **1.2.2. Performans Programı**

Stratejik önceliklerin, performans hedeflerinin, faaliyetlerinin ve projelerinin belirlendiği ve maliyet ilişkisinin kurulduğu aşamadır. Performans göstergeleri ile izlenebilen programın nihai çıktısı kurum hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren “Kurum Performans Programı”dır.

### **1.2.3. Stratejik Planın Uygulanması**

Genel Müdür onayından sonra, Stratejik Plan, beş yılı kapsayan bir süreç içinde uygulanır. En erken ikinci yılsonunda Stratejik Plan için bir güncelleme, gözden geçirme çalışması yapılabilir. Bu gözden geçirme faaliyeti, bütçe, kaynaklar ve etkinlikler üzerinden yapılır.

### **1.2.4. Plan Gelişmelerinin İzlenmesi**

Ortaya konulan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, gelişmelerin belirli aralıklarla raporlanması, ilgili merciler tarafından gözden geçirilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.

### **1.2.5. Performans Değerlendirmesi**

Performans programının uygulanması aşamasında, kurumsal faaliyetlerin performans göstergeleri aracılığıyla, Kurum tarafından mali yıl içinde, sonunda veya birkaç yılın uygulama sonuçları orta ve uzun vadede değerlendirilir. Bu değerlendirme sırasında, özellikle performans hedeflerinden sapmalar tespit edilir. Tespitler ve düzeltici önlemler, Faaliyet Raporunda belirtilir.

### **1.2.6. İzleme ve Değerlendirme**

Faaliyet raporlarına ek olarak, izleme ve değerlendirme sürecinin etkililiğinin sağlanması açısından, üst yönetimle birlikte birim yöneticileri ve Strateji Geliştirme Biriminin de katılımıyla, her altı ayda bir olmak üzere, stratejik plan izleme ve değerlendirme toplantıları düzenlenecektir.

## **1.3. YAPI VE EKİP**

### **1.3.1. Koordinatör birim**

Strateji Geliştirme Müdürlüğü

### **1.3.2. Üst yönetici (Genel Müdür)**

Prof. Rengim GÖKMEN

### **1.3.3. Stratejik Planlama Ekibi**

Stratejik Plan Çalışma Ekibi:

D. Şadi ERDOĞAN	Genel Müdür Yardımcısı
Nuray ENGÜR	Strateji Geliştirme Müdürü V.
Usame ULUŞAN	Mali Hizmetler Uzmanı
Rengin YILMAZ	Memur

#### **1.3.4. Stratejik Planlama Çalışmaları**

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nde Stratejik Planlama çalışmaları 2006 yılında başlatılmıştır. Paydaş Analizi ve PEST Analizine esas olan anketler ilgili tüm kurumlarla yapılmıştır. Yapılan anketlerin tasnifi ile GZTF analizi ortaya çıkmıştır.

Yine kurum personeline bir anket uygulanarak kurumun stratejik beklentileri ortaya konulmuştur. Özel bir firma tarafından anket uygulanmış ve sonuçlar kurumumuza raporlanmıştır.

Stratejik Planlama çalışmaları için ayrıca tüm il müdürlüklerimizle gerekli yazışmalar yapılmış ve müdürlüklerimizin beklentileri, öngörülerini, mevcut durumları stratejik plan ihtiyaçlarına göre düzenlenmiştir.

2006, 2007, 2008 yılları içinde planlama çalışmalarına yönelik değerlendirme raporları hazırlanmıştır.

Tüm bu rapor, anket, analiz ve yazışmalardan yararlanılarak stratejik plan hazırlanmıştır.

#### **1.3.5. Uygulama**

Kurumda yapılacak yenilikler, amacımıza ulaşmada kolaylık sağlayacağından teknolojik anlamda yenilenme, gişeler ve idari binanın, temsil salonlarının gözden geçirilmesi, yeni kurulan ve yapılanma çalışmaları süren Strateji Geliştirme Müdürlüğümüzün alt yapısının kısa süre içinde tamamlanması, personel ihtiyacının giderilmesi ve yeni sahnelerin en kısa zamanda ve en uygun biçimde tahsisi kurumumuzun verimini artıracaktır.

Teknik donanımın dışında sanat politikalarının genel konsept içerisinde sürekli analiz edilip amaçlar doğrultusunda programlanması, yerleşik temsiller dışında turneler, festivaller, çocuk ve gençlik eğitimlerinin önemsenmesi, kendi kültürümüzün evrensel formatlarda işlenerek, ülkemizde ve dünyada tanınması sağlanacaktır.

## BÖLÜM – 2

### DURUM ANALİZİ

#### 2.1. TARİHSEL GELİŞİM

Opera, kısaca; "*Baştan sona kadar bestelenmiş sözlerinin tümü ya da büyük bölümü solo ve koro tarafından söylenen ışık, kostüm ve dekorun da görkemi ile göz doldurduğu orkestrali büyük sahne yapısı*" olarak tanımlanabilir.

Bale, kısaca; "*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 yapısı*" olarak tanımlanabilir.

Dünyada Rönesans ile başlayan çok seslilik ve daha sonra opera ve bale; feodal düzen çözüldükçe gelişmesini sürdürmüş ve demokrasinin yerleşmesi oranında ve onun gelişmesi doğrultusunda varlığını daha işlevsel kılmıştır. Opera, bale bugün dünyada, çağdaşlığın ölçüsünü de vurgulayan önemli sanat dallarıdır. Türkiye’de de cumhuriyetimiz ile birlikte çağdaşlaşma hızla gelişmesini sürdürmüş, müzik alanında da Atatürk devrimlerine paralel atılımlar yapılmıştır. Devlet Opera ve Balesi, bu anlamda cumhuriyetimizin bize armağan ettiği bir kurumdur.

Tarihimizin, kültürümüzün ve düşünümüzün tüm dünyaya evrensel ve çağdaş bir yaklaşımla anlatılması gereklidir. Bu anlamda, sahne sanatlarımızın, operanın, balenin, çok sesliliğin önemi ve işlevi bir kez daha gündeme gelmektedir. Çünkü sahne sanatları kültürel dokuyu en iyi ifade edebilen araçlardan birisidir. Bu bakımdan tüm ülkelerin kendi değerlerinden yola çıkarak yarattıkları evrensel dil ve mesajlar içeren eserleri onların uygarlık tarihindeki yerlerini belirleyen yapıtaşlarıdır.

Bilindiği gibi, bilim ve sanata yapılan yatırım, hedeflenen kalkınmanın ölçüsünü belirler. Sevinerek dile getirmek gerekir ki, ülkemizde de bu bilinç olgunlaşmakta ve günümüzde, sanat ürünlerinden yararlanma isteği varlığını daha çok duyurmaktadır. Bu kapsamda bugün opera, bale ve çok sesliliğe duyulan yoğun ilgi çağdaş ve estetik düzeyi yüksek bu sanat dallarını daha çok yaygınlaştırmamız gerekliliğini ortaya koymaktadır.

#### 2.2. Türkiye’de Opera ve Bale

Türkiye’de operayı iki büyük başlık altında incelemek gerekmektedir.

##### I. Osmanlı İmparatorluğu Dönemi

Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Avrupa ülkelerine gönderilen elçilerin ülkemize döndüklerinde padişaha hazırlayıp sundukları raporlarda, "Opera" sanatından bahsettikleri görülür. Uzun uzun bu seyrettikleri operaları anlatan elçiler, sarayda operalara karşı bir ilginin oluşmasına neden oldular. Böylece Padişah III. Murad döneminde (1574-1595) sarayda ilk müzikli oyun sergilendi. Daha sonraları kendisi de bir besteci olan Padişah III. Selim döneminde (1761-1808), Topkapı Sarayı’nda 1797 yılında yabancı bir topluluğa opera



temsili vermediği o dönemin saray kâtibinin tuttuğu notlardan anlaşılmaktadır. 18. ve 19. yüzyıllarda da Osmanlı elçilerinin sefaretnamelerinde opera ile ilgili bilgileri devam etti. Tanzimat'tan sonra İstanbul'da yapılan tiyatro binalarında İtalyan opera toplulukları tarafından çeşitli temsiller verildi.

Türkiye'de daha çok 19.yüzyılın ortalarına doğru başlamış bulunan müzikte yenilenme çabalarına, herşeyden önce İtalyan opera sanatı örnek olmuş ve bu sanatın beşiği olan İtalya'daki hocalardan yararlanılmıştır. Hatta 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 araştırmalarla, Verdi operalarının, 1846–77 yılları arasında ve İtalya'daki dünya prömiyerlerinden bir ya da birkaç yıl sonra İstanbul'da oynanmış oldukları tespit edilmiştir. Bu dönemde İstanbul'da Beyoğlu tiyatrolarında, İtalyan topluluklarının sergiledikleri operalarla ilgili afişler ve dönemin gazetelerinde gösterilerle ilgili yazıların yayınlanmasından da anlaşılıyor ki büyük bir izleyici grubuna hitap edilmekteydi.

1840'ta Bosco adlı bir İtalyan tarafından yapılan ilk tiyatro binasında, metinleri Türkçe'ye çevrilerek oynanan operaların ilki, Gaetano Donizetti'nin "Belisario" operasıydı. 1844'te Bosco'nun tiyatrosu Tütüncüoğlu Michael Naum Efendi'ye devredildi. Naum Efendi 26 yıl İstanbullular'a hizmet verdi. Naum Tiyatrosu'nda oynanan ilk opera (29 Aralık 1844) Gaetano Donizetti'nin "Lucrezia Borgia" adlı yapıtı oldu. 1846 yılında yanan bu tiyatronun yerine, Naum Efendi, bugünkü Tokatlıyan İşhanının bulunduğu yörede yeni bir tiyatro kurdu ve ilk temsiline Sultan Abdülmecit de geldi.

Naum Tiyatrosu'nun 5 Haziran 1870'de ikinci defa yanması ve Osmanlı İmparatorluğu'nun özellikle o sıralarda büyük siyasi bunalımlar içinde bulunması, opera konusunun gereğince ele alınmasına imkân sağlamamıştır. Ama Naum Efendi'nin tiyatrosu ikinci kez yanmaya kadar, düzenli opera temsilleri verildi. Naum Efendi, tiyatrosunda yabancı dillerde yapıtlar sahneleyebilmek için "imtiyaz" alarak bu konuda bir tekel oluşturdu. Bu arada azınlıkların kurduğu opera kumpanyaları da ayrı bir önem taşır. Dikran Çuhacıyan'ın, Güllü Agop'un, Küçük İsmail ile Mınakyan'ın kumpanyaları bunların arasında en önemlileridir. Böylece 1885 yılından, imparatorluğun tarihe karıştığı yıl olan 1923'e kadar geçen 38 yıllık bir süre içinde de, çok sesli Türk Sanat Müziği, hele opera konusu, tamamen duraklama dönemine girmiştir.

## **II. Cumhuriyet Dönemi**

Cumhuriyet'in ilan edildiği yıllarda ülkemizde opera dalında önemli gelişmeler olmadı. Ziya Gökalp'in müzik konusundaki görüşlerinden etkilenen Atatürk, Cumhuriyet sonrasında devletin müzik politikasını, "Türk halk müziğini temel alıp Batı'da geliştirilmiş çok sesli teknik ve yöntemleri kullanarak yeni bir müziğin yoğurulması" biçiminde belirlemişti. Bu temel ilke uyarınca yetenekli gençler Avrupa'ya müzik öğrenimine gönderildi. Avrupa'daki müzik eğitimini tamamlayarak yurda dönen genç müzikçiler, 1930'lardan sonra bu alanda da etkinliklerini göstermeye başladılar. 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 oldu.

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'in ve onun resmi konuğu İran şahı Rıza Pehlevi'nin huzurunda sahnelendi. Bu ilk operayı, gene Ahmed Adnan Saygun'un "Taşbebek", Necil Kazım Akses'in "Bayönder" adlı eserleri izledi.

Türkiye'de oynayan ilk ulusal operalar, beklenen sonucu kısa sürede vermiş ve Milli Eğitim Bakanlığı, Atatürk'ün direktifleriyle Ankara'da bir devlet konservatuvarının kurulmasıyla ilgili hazırlıklara başlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda ilk olarak bir Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü kurulmuştur. 1936 yılında da 1924 yılında Ankara'da faaliyete geçirilmiş bulunan Musiki Muallim Mektebi'nin öğrencileri arasından seçilen yetenekli elemanlarla, gene aynı kurumun içinde ilk olarak Devlet Konservatuvarı sınıfları faaliyete geçirilmiştir.

1935/36 ders yılında, Musiki Muallim Mektebi'nde kurulmuş 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, zaman zaman Ankara'ya gelip Konservatuvar'ı 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 Konservatuvarı'nın opera stüdyosundaki eğitim öğretimle ilgili çalışmaları, başlangıçta, uluslararası opera literatürünün standart eserlerinden alınan örneklerle, Türkçe metinli denemeler halinde oluşup gelişmiştir 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 edilmiş olan olumlu sonuç, batı operalarından türkçe librettolu operalar oluşturma çabasına yol açmış ve 1940 yılında Türkiye'de ilk olarak, ünlü besteci G. Puccini'nin Madame Butterfly operasının sadece 2.perdesi, 1941 yılının mayıs ayında da gene Puccini'nin Tosca operasının sadece 2.perdesi, konservatuvarın opera stüdyosu elemanları tarafından, türkçe librettolarla ve üstün bir başarı ile sahneye konmuş ve bu ilk opera temsilleri, zamanın basınında oldukça ilginç yankılar yaratmıştır.

Üç yıllık yoğun çalışma sonunda elde edilen bu büyük başarı, bu konuda gerekli önlemlerin alınmasını gerektirmiştir. 16 Mayıs 1940 tarihinde yürürlüğe giren bir yasa ile Musiki Muallim Mektebi içinde idareten kurulup faaliyete geçirilmiş olan Devlet Konservatuvarı sınıflarının Müzik, Opera, Bale ve Tiyatro bölümlerini içine alan bir Devlet Konservatuvarı'na dönüşmesiyle yetenekli besteciler, müzikçiler, solistler, balerinler yetişmiştir. 1947/48 yılları arasında Ankara'da, ünlü Alman mimar Bonatz tarafından, Sergievi binası tiyatro ve opera binasına dönüştürülmüş ve Opera, 2 Nisan 1948 Cuma gecesi törenle hizmete girmiştir. "Türk Beşleri" olarak nitelenen bestecilerin eserlerine yer verilen bir programla açılışı yapılan "Opera"da, o gece, Ahmed Adnan Saygun'un "Kerem" operası ilk kez seslendirilmiştir.

1949 yılında özel bir yasa ile çalışmalarına başlamış bulunan Ankara Devlet Opera ve Balesi ile bu kurumun kolu halinde kurulan İstanbul Devlet Opera ve Balesi'nin çeşitli kadro ihtiyacını, Devlet Konservatuarı'ndan mezun olan sanatçılarla karşılayabilme imkânı elde edilmiştir. Ankara Devlet Operası'nın kuruluşunda önemle yer alması gereken opera orkestrası ile korusu ve balesinin de 1950/53 yıllarından itibaren organize edilmelerine başlanmış olması, bu üç ayrı ünitenin zamanla üstün düzeyde bir bütün oluşturmasına imkân sağlamıştır. Bunlardan bale okulu, 1947 yılında İngiltere'den davet edilen ünlü bale uzmanı Dame Ninette de Valois'nın katkısıyla, önce İstanbul'da Yeşilköy'deki pansiyonlu ilkokulda kurulmuş ve değerli bale uzmanlarının eğitimi altında yetiştirilmiş bulunan ilk baleciler, üç yıllık bir eğitim ve öğretimden sonra, öğrenimlerini 1950 yılında, Ankara Devlet Konservatuarı'nda kurulan Bale Bölümü'nde sürdürmüşlerdir. İlk mezunlarını da 1956/57 yılında vermiştir. Devlet Tiyatroları'nın ilk Genel Müdürü Muhsin Ertuğrul'dan sonra göreve 1951'de Cevad Memduh Altar getirilmiştir. Altar, operada "repertuar" 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.

1959/60 yılında İstanbul'da da opera kurma çalışmaları sonuçlanmış ve Aydın Gün, Tepebaşı Dram Tiyatrosu'nda İstanbul Şehir Operası'nı kurmuştur.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü kuruluş kanunu 14.7.1970 günü yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Böylece Ankara'daki Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü ile İstanbul Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü, resmen 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 Müdürlük'ten ayrı bir yapılanma ile yeniden oluşturulmuştur.

Bugün Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, kendi faaliyet alanında altı il müdürlüğü ile çalışmalarını sürdürmektedir.

### 2.3. DOBGM'İN BAĞLI OLDUĞU MEVZUAT

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü,

Kanun numarası	:	1309
Kabul tarihi	:	14.07.1970
Yayınlandığı R. Gazete	:	23.07.1970
R. Gazete Sayı	:	13557

sayılı yasa ile kurulmuştur. Tüzel kişiliği haiz, bir Genel Müdür tarafından yönetilen, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın "bağlı" bir kuruluşudur.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Yönetmeliği

Yayınlandığı R. Gazete	:	23.09.1971
R. Gazete Sayı	:	13965

yayınlanmıştır. Devlet Opera ve Balesi, 1309 sayılı Kuruluş Yasası çıkmadan önce, 16.06.1949 tarihinde yürürlüğe giren 5441 sayılı "Devlet Tiyatrosu Kuruluşu Hakkındaki Kanun" çerçevesinde çalışmalarını sürdürmüştür.

1968 yılında Kültür Müsteşarlığı'nca düzenlenen protokol ile Devlet Tiyatrosu'ndan ayrılmış, 14.07.1970 tarihinden itibaren ayrı bir Genel Müdürlük olarak çalışmalarına başlamıştır.

Aynı tarihte, 1959 yılından beri faaliyetlerini sürdüren "İstanbul Şehir Operası", Genel Müdürlüğümüze İstanbul Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü olarak katılmıştır.

#### **Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Mevzuat Listesi**

##### **Kanunlar**

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Kuruluşu Hakkında Kanun

Kanun Numarası	:	1309
Kabul Tarihi	:	14.7.1970
Resmi Gazete tarihi	:	23.7.1970
Resmi Gazete sayısı	:	13557

##### **Yönetmelikler**

- 1. Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Yönetmeliği - Resmi Gazete Tarihi: 23.9.1971  
Resmi Gazete Sayısı: 13965*
- 2. Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü - Alım, Satım ve İhale İşleri İle Muhasebe İşleri ve Ayniyat İşlemleri Yönetmeliği - Resmi Gazete Tarihi: 23.07.1981 Resmi Gazete sayısı: 17409*
- 3. Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği - Resmi Gazete Tarihi: 05.10.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25957*

4. *Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Sicil Amirleri Yönetmeliği - Resmi Gazete Tarihi: 06.03.2009 Resmi Gazete sayısı: 27161*
5. *Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Disiplin Amirleri Yönetmeliği Resmi Gazete Tarihi: 27 Kasım 2004 Resmi Gazete sayısı: 25653*
6. *Sınav Yönetmeliği*

## **Sözleşmeler**

1. *Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü (Müdürlükleri) - Sanatkâr, Memur, Uygulamacı Uzman Memur ve Uzman Memur Sözleşmesi*

## **2.4. DOBGM TARAFINDAN ÜRETİLEN HİZMETLERİN KAPSAMI**

1309 sayılı kanuna göre DOBGM hizmet kapsamı çıkarılmıştır:

*"Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, lüzum ve imkân gördüğü diğer şehirlerde de, (...) bir müdür yönetiminde Devlet Opera ve Balesi müdürlükleri kurabilir. Genel Müdürlük ve müdürlükler bakanlığın onayı ile yurtiçi, yurtdışı turneler tertip edebilir, milli ve milletlerarası festivaller düzenleyebilir." [1309 sayılı Kanun, Madde 2]*

*"Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, opera, bale ve müzik san'atlarını halka tanıtmak ve yaymak gayesi ile opera, operet, bale temsilleri ile konserler verir, yurtiçi ve yurtdışı turneler tertipler, milli ve milletlerarası festivaller düzenler." [Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Yönetmeliği, Madde 2]*

Yukarıda belirtilen amir hükümlere göre Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü;

- Türkiye'de öngördüğü şehirlerde ve bütçe olanakları çerçevesinde Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri açar.
- Opera, operet, bale temsillerini evrensel boyutlarda icra eder.
- Müzik sanatları ile ilgili konserleri evrensel boyutlarda icra eder.
- Opera ve bale sanatını yaygınlaştırmak ve halka ulaştırmak amacı ile yurtiçi ve yurtdışı turneler düzenler.
- Türk sanatçılarının evrensel bir sanat olan opera ve bale eserleri repertuvarlarına yaptıkları katkıları dünyaya tanıtmak amacı ile yurtdışı turneleri düzenler.
- Ulusal ve uluslararası festivaller düzenler.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Yönetmeliğine göre Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü hizmetlerinden;

- Opera ve bale sanatlarında kendilerini geliştirmek isteyen sanatçılar
- Opera, bale ve çok sesli müzik üzerine çalışan araştırmacılar, eğitimciler, öğrenciler
- Konser veya temsil verilen yurtdışındaki tüm seyirciler yararlanabilir.
- DOBGM hizmetlerinden yararlanma konusunda kimse hariç tutulamaz.

## 2.5. DOBGM ORGANİZASYON YAPISI VE GÖREV TANIMLARI

### 2.5.1. Genel Müdür

Genel Müdür, Devlet Opera ve Balesinin her türlü sanat, teknik ve idare işlerinin birinci derecede sorumlusu olup, bütün kuruluşun düzenli ve iyi bir şekilde çalışmasını sağlar.

#### Genel Müdürün başlıca görevleri şunlardır:

- a. Kuruluşun sanat, teknik ve idare yönlerinden her türlü faaliyetinin, Devlet Opera ve Balesi'ne yakışır, en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak;
- b. Genel Müdürlük bütçe taslağını hazırlamak ve bütçe ita amirliği yapmak;
- c. Devlet Opera ve Balesi kurul, bölüm ve servisleri arasında işbirliği kurmak, bütün sanatçı, memur ve müstahdemlerin iyi ve verimli çalışmalarını, geliştirmelerini, işlerin vaktinde ve yolunda yürütülmesini ve disipline aykırı eylemlere meydan verilmemesini sağlamak;
- d. Devlet Opera ve Balesi kadrosunda aylıklı, ücretli, sözleşmeli vesair suretle görev alan yerli ve yabancı bütün görevlileri, kuruluşa en verimli olacak şekilde çalıştırmak;
- e. Atamaları Genel Müdürlükçe yapılan aylıklı memurlar ile sözleşmeli sanatçı, uygulatıcı uzman ve uzmanlar hakkında en geç Mayıs ayı sonuna kadar ikinci derecede tezkiye amiri sıfatıyla İdari ve mesleki varakası hazırlamak. [*Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Yönetmeliği*]

### 2.5.2. Genel Müdür Yardımcıları

Genel Müdür Yardımcısı, Genel Müdür tarafından kendisine tevdi edilen işlerin düzenli şekilde yürütülmesini sağlar; bu işlerden doğrudan doğruya Genel Müdüre karşı sorumludur.

#### Genel Müdür Yardımcısının başlıca görevleri şunlardır:

- a. Devlet Opera ve Balesinin çalışmalarında Genel Müdüre yardım etmek;
- b. Genel Müdür tarafından verilen yetkiye göre tahakkuk ve ita amirliği yapmak;
- c. Genel Müdür tarafından verilen yetkiye göre evrakı havale ve onun namına imza etmek. [*Devlet Opera ve Balesi Yönetmeliği*]

### 2.5.3. Müdürler

Müdürler, başında buldukları Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğünün, her türlü sanat, teknik ve idare işlerinin birinci derecede sorumlusu olup, kuruluşun düzenli ve iyi bir şekilde çalışmalarını sağlarlar.

#### Müdürlerin başlıca görevleri şunlardır:

- a. Müdürlüğün sanat, teknik ve idare yönlerinden her türlü faaliyetinin, Devlet Opera ve Balesi'ne yakışır, en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak;
- b. Müdürlük bütçe taslağını hazırlamak ve ita amirliği yapmak;

- c. Müdürlüğün kurul, bölüm ve servisleri arasında işbirliği kurmak, bütün sanatçı, memur ve müstahdemlerin iyi ve verimli çalışmalarını, gelişmelerini, işlerini vaktinde, yolunda yürütülmesini ve disipline aykırı eylemlere meydan verilmemesini sağlamak;
- d. Müdürlüğün kadrosunda aylıklı, ücretli, sözleşmeli ve sair suretle görev kabul eden yerli ve yabancı bütün görevlilerin kuruluşa en verimli olacak şekilde çalıştırmak;
- e. Atamaları Müdürlükçe yapılan aylıklı memurlar ile sözleşmeli sanatçı, uygulatıcı uzman ve uzmanlar hakkında en geç Mayıs ayı sonuna kadar ikinci derece tezkiye amiri sıfatıyla idari ve mesleki tezkiye varakası hazırlamak. [*Devlet Opera ve Balesi Yönetmeliği*]

#### **2.5.4. Müdür Yardımcıları**

Müdür yardımcıları, müdürler tarafından kendilerine tevdi edilen işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlarlar; bu işlerden doğrudan doğruya müdürlere karşı sorumludurlar.

**Müdür Yardımcılarının başlıca görevleri şunlardır:**

- a. Müdürlük çalışmalarında Müdüre yardım etmek;
- b. Müdür tarafından verilen yetkiye göre tahakkuk ve ita amirliği yapmak;
- c. Müdür tarafından verilen yetkiye göre evrakı havale ve onun namına imza etmek. [*Devlet Opera ve Balesi Yönetmeliği*]

## **2.6. HARCAMA YETKİSİ OLAN BİRİMLER**

### **2.6.1. Genel Müdürlük**

#### **2.6.1.1. Hukuk Müşavirliği**

a) Bakanlığın diğer birimlerinden sorulan hukuki konular ile hukuki, mali cezai sonuçlar doğuracak işlemler hakkında görüş bildirmek.

b) Bakanlığın menfaatlerini koruyucu, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirleri zamanında almak, anlaşma ve sözleşmelerin bu esaslara uygun olarak yapılmasına yardımcı olmak,

c) 8 Ocak 1943 tarih ve 4353 sayılı Kanun hükümlerine göre adli ve idari davalarda gerekli bilgileri hazırlamak ve Hazineyi ilgilendirmeyen idari davalarla bakanlık veya kuruluşu temsil etmek,

d) Bakanlığın amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmalarını temin etmek amacıyla gerekli hukuki teklifleri hazırlamak ve bakana sunmak,

e) Bakanlık kuruluşları tarafından hazırlanan veya diğer bakanlıklardan yahut Başbakanlıktan gönderilen kanun, tüzük ve yönetmelik tasarılarını hukuki açıdan inceleyerek görüşlerini bildirmek. (3046 sayılı Kanun)

### 2.6.1.2. Strateji Geliştirme Müdürlüğü

Aşağıda belirtilen görevler, Strateji Geliştirme Birimleri tarafından yürütülür:

a) Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak.

b) İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

c) İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak.

d) İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurumiçi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.

e) Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.

f) İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek.

g) İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.

h) İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

i) Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak.

j) Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile malî istatistikleri hazırlamak.

k) İlgili mevzuatı çerçevesinde idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürütmek.

l) Genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek.

m) Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak.

n) İdarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek.

o) İdarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak.



p) İdarenin, diğer idareler nezdinde takibi gereken malî iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak.

r) Malî kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak.

s) Ön malî kontrol faaliyetini yürütmek.

t) İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak; üst yönetimin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmak.

u) Bakan ve/veya üst yönetici tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

#### **2.6.1.3. Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı**

Personel Şubesi Müdürlüğü, Eğitim Şubesi Müdürlüğü, Tahakkuk Şubesi Müdürlüğü olmak üzere kendisine bağlı üç müdürlüğün işlerini sevk ve idare etmek.

#### **2.6.1.4. İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı**

Levazım Şubesi Müdürlüğü, İdari Teknik ve Sosyal İşler Şube Müdürlüğü, Genel Evrak ve Arşiv Şube Müdürlüğü olmak üzere kendisine bağlı üç müdürlüğün işlerini sevk ve idare etmek.

#### **2.6.1.5. Savunma Uzmanlığı**

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün tüm savunma ve güvenlik işlerini yürütmek [2009 yılında mülga]

#### **2.6.1.6. DOB Müdürlükleri**

- Ankara DOB Müdürlüğü
- İstanbul DOB Müdürlüğü
- İzmir DOB Müdürlüğü
- Mersin DOB Müdürlüğü
- Antalya DOB Müdürlüğü
- Samsun DOB Müdürlüğü

### **2.7. SANATSAL BİRİMLER**

#### **2.7.1. Genel Müzik Yöneticiliği ve Müzik İşleri Yöneticiliği**

Genel Müdür veya müdürlüklerce verilen direktiflere göre eserlerin sahneye konmasında müzik çalışmalarını denetlemek, sanatçıların müzik yönünden yetiştirilmelerini ve gelişmelerini sağlayacak tedbirleri almak ve kurumun müzikle ilgili tüm işlerinin en üst seviyede ve disiplinli bir şekilde yürütülmesi için çalışmalar yapmak.

### **2.7.2. Başrejisörlük**

Genel Müdürlük veya müdürlüklerin direktiflerine göre opera eserlerinin sahneye konması ile ilgili tüm planlamaları yapmak, solist ve koro sanatçılarının oyunculuk yeteneklerinin en üst düzeyde gelişebilmesi için gerekli çalışma düzenini kurmak.

Sanat teknik birimleri ile ilgili her türlü eşgüdümü sağlayarak sahnelenen eserlerin reji çalışmalarını en üst seviyede ve aksaksız bir şekilde yürütülecek tedbirleri almak.

### **2.7.3. Başkoreograflık**

Genel Müdürlük veya müdürlüklerin direktiflerine göre opera ve bale eserlerinin sahneye konmasını sağlayacak tüm koreografi çalışmalarını yapmak, yürütmek, denetlemek, yönlendirmek, bale sanatçılarının gelişimlerini sağlayacak tedbirleri almak vb.

#### **2.7.3.1. Modern Dans Topluluğu [MDT]**

Başkoreograflığa bağlı olarak oluşturulmuş müzik, ritm ve dans olguları, klasik bale formatları dışında, daha serbest ve özgün çalışmalar yapan topluluk.

#### **2.7.3.2. Birim Dans Tiyatrosu [BDT]**

Başkoreograflığa bağlı olarak oluşturulmuş, ritm ve dans olgularının yanı sıra drama ağırlıklı, dans ve teatral anlatımın öne çıktığı, daha ziyade her yaş üzeri grubunda bale sanatçılarının görev almasının amaçlandığı bir topluluk.

### **2.7.4. Başdekoratörlük**

Sahneye konacak eserlerin dekor tasarım, giysi tasarım, ışık tasarımını gerçekleştirmek.

### **2.7.5. Sanat Teknik Müdürlüğü**

- Sahneye konan tüm eserlerin çizim ve maketlerini hazırlamak,
- Tüm dekor ve aksesuarlar için düzenlenen ihtiyaç listelerinin hazırlanması, alımları ve atölyelerde yapımını sağlamak,
- Hazırlanan dekorların sahne üzerinde uygulanması, uygulanmasını denetlemek,
- Atölye çalışma sistem ve programlarının düzenlenip yürütülmesi.

## **2.8. KURULLAR**

### **2.8.1. Teknik Kurul**

Teknik Kurul aşağıdaki değerlendirmeleri yapar:

- a. Devlet Opera ve Balesi'ne alınacak sanatkâr, uygulatıcı uzman ve uzman memurların kuruma giriş sınavı ve stajyerlik sınavlarını yapıp değerlendirmek.
- b. Sanatkâr, uygulatıcı uzman ve uzman memurların bilgi ve görgülerini arttırmak üzere yurtdışına göndermek.

- c. Yurtiçinde tedavi olamayacağı sıhhi kurul raporuyla tespit edilen sanatkâr, uygulatıcı uzman ve uzman memurların tedavilerini yurtdışında yaptırmak.
- d. Görevlerinin gereği sanatkâr, uygulatıcı uzman ve uzman memurların ihtiyaç duyulduğunda unvan ve görev değışikliklerini belirlemek.
- e. Çalışmakta olan sanatçılarını, uygulatıcı uzmanların ve uzmanların sonraki sözleşme döneminde alacakları ücret miktarını kararlaştırmak,
- f. 1309 sayılı Kanununun 13. maddesinde belirtilen ek ücretleri tespit etmek.
- g. 657 sayılı Kanunla, değerlendirme, sınav ve ödül kurullarına verilen görevleri yapmak.  
[Devlet Opera ve Balesi Yönetmeliği]

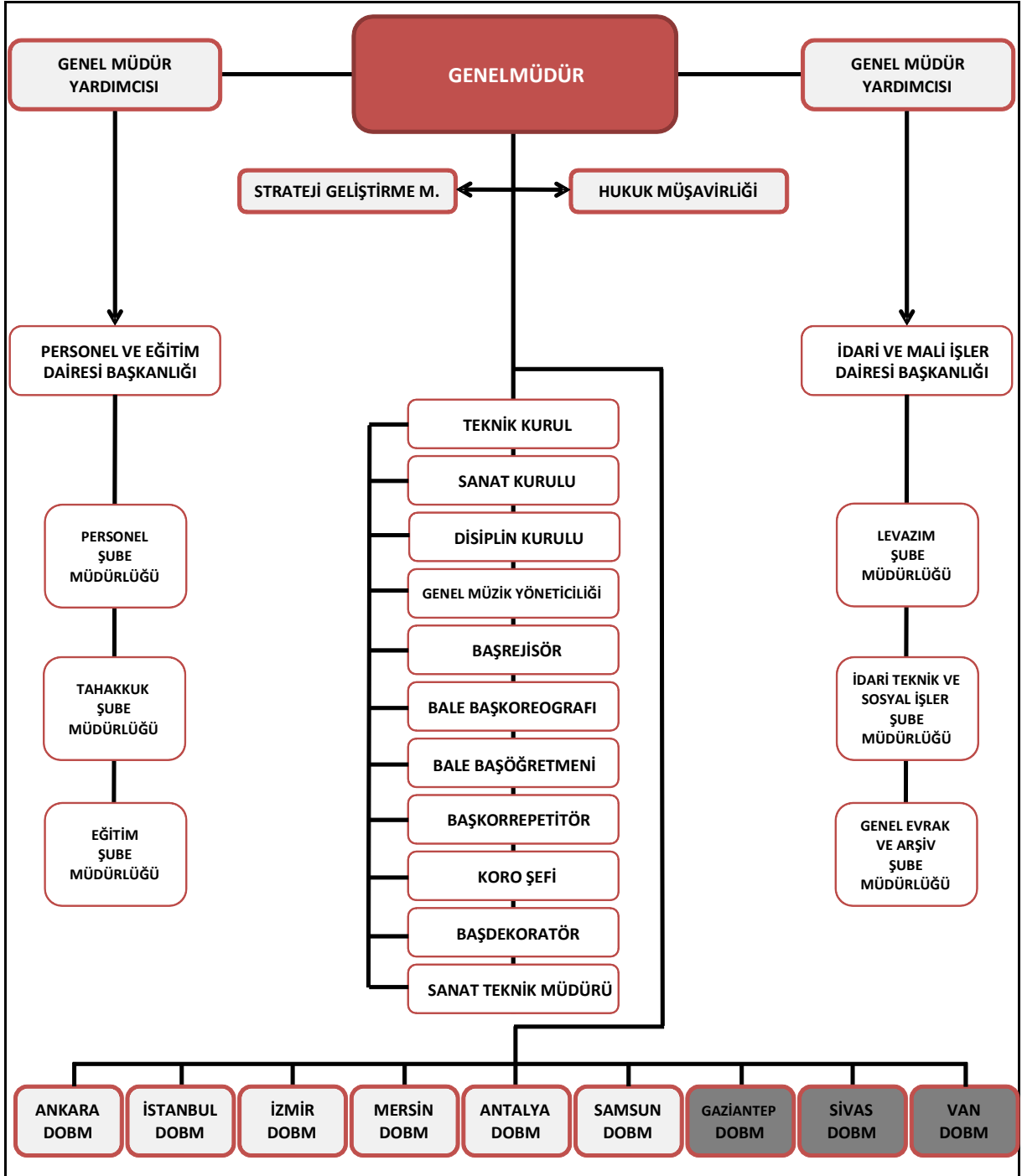
### **2.8.2. Sanat Kurulu**

- a) Genel Müdür ve müdürlere, sanatsal konularda yardımcı olmak ve görüşlerini bildirmek,
- b) Repertuarın hazırlanmasında görüşlerini bildirmek; [Devlet Opera ve Balesi Yönetmeliği]

### **2.8.3. Disiplin Kurulu**

Disiplin Kurulu, yetkili merciler tarafından uygulanan disiplin cezalarına ait hükümler mahfuz kalmak şartıyla, disiplin suçu işleyenler hakkında kovuşturma yaparak disiplin cezaları verilir.  
[Devlet Opera ve Balesi Yönetmeliği]

## 2.9. TEŞKİLAT ŞEMASI



■ Henüz faaliyete geçmemiştir.

## 2.10. DOBGM HİZMETLERİ

1. Opera Temsilleri,
2. Bale Temsilleri,
3. Operet, müzikal temsilleri,
4. Modern Dans, Birim Dans Tiyatrosu temsilleri,
5. Çocuk temsilleri,
6. Konserler,
7. Müzik ve sahne sanatları ile ilintili diğer etkinlikler,
8. Ulusal ve uluslararası kurum, kuruluş ve kişilerle bağlantılar kurarak, opera, bale ve müzik alanlarında eğitim ve geliştirme çalışmaları yapmak, bu amaçlara uygun etkinlikler düzenlemek,
9. Yurtiçi ve yurtdışı turneler yapmak,
10. Ulusal ve uluslararası festivaller ve yarışmalar düzenlemek,
11. Opera, bale, çok sesli müzik konularında yayınlar yapmak,
12. TRT ve özel yayın kuruluşları ile işbirliği yaparak opera, bale ve çok sesli müzik programları hazırlaması hususunda gerekli çalışmaları gerçekleştirmek
13. Milli Eğitim Bakanlığı ve yerel yönetimlerle işbirliği yaparak ilköğretim, orta öğretim ve yükseköğrenim kurumlarında sahne sanatları ile ilgili eğitimler ve etkinlikler düzenlemek,
14. Çocuk ve gençlerin müzik ve sanat gelişimine yönelik kurslar ve çeşitli eğitim çalışmaları yapmak,
15. Türk müzik ve sahne sanatçılarının dünyada tanınmaları için onları desteklemek, teşvik etmek, bu yönde diğer tedbirleri almak.

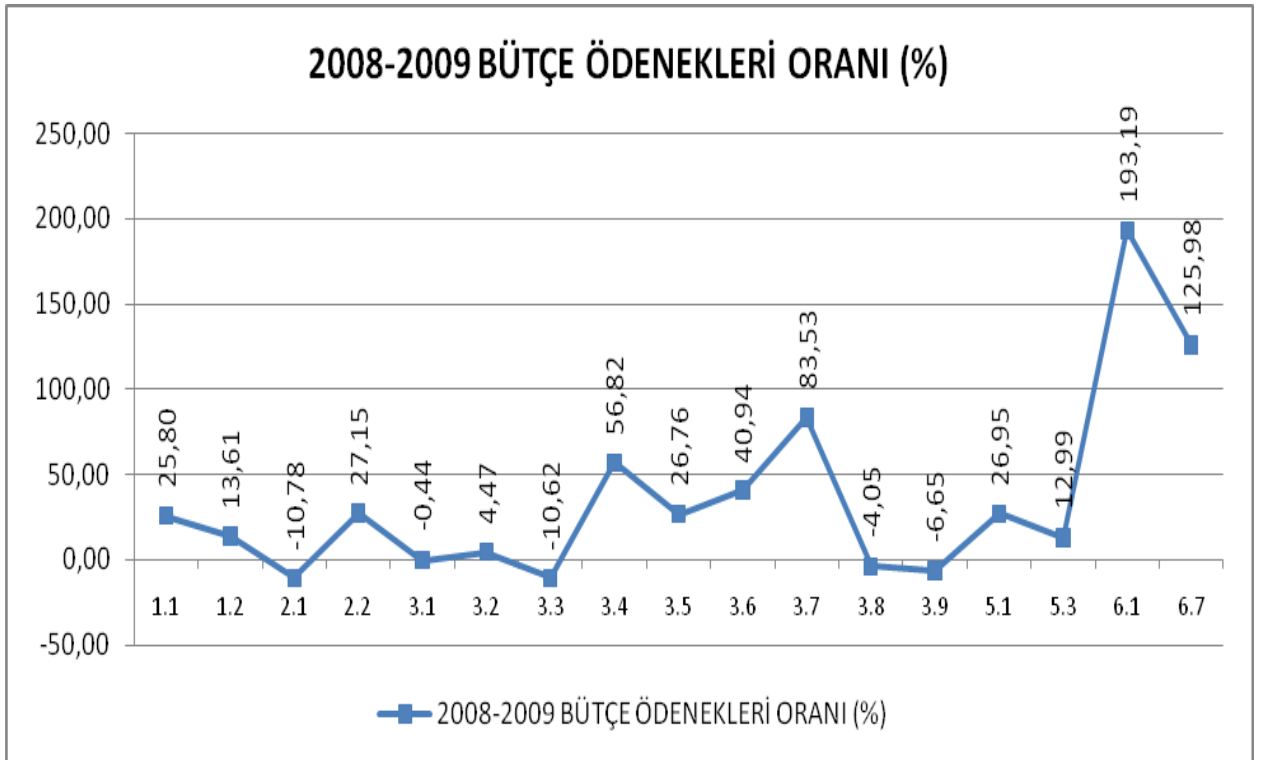
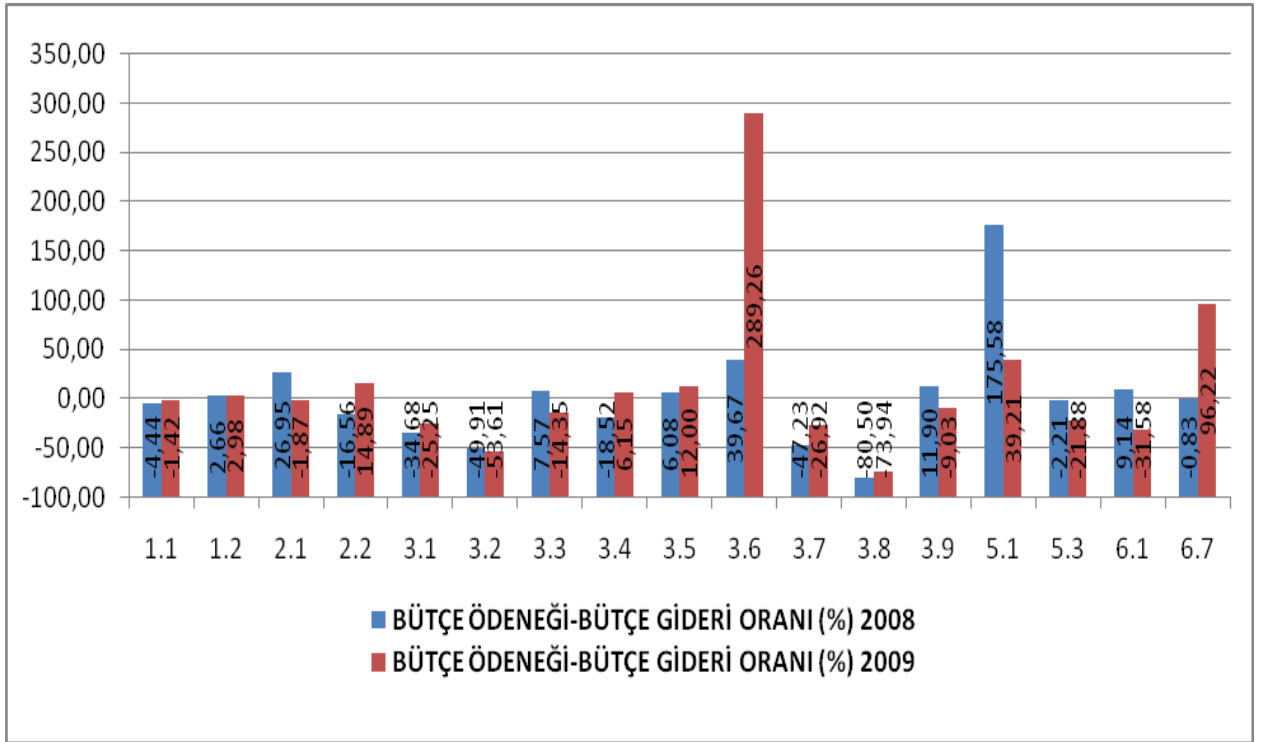
## 2.11. DURUM ANALİZİ

### 2.11.1. MALİ DURUM

EKO KOD		AÇIKLAMA	2008			2009			2010		
I	II		BÜTÇE BAŞLANGIÇ ÖDENEĞİ	TOPLAM ÖDENEK	BÜTÇE GİDERLERİ	BÜTÇE BAŞLANGIÇ ÖDENEĞİ	TOPLAM ÖDENEK	BÜTÇE GİDERLERİ	BÜTÇE BAŞLANGIÇ ÖDENEĞİ	TOPLAM ÖDENEK	BÜTÇE GİDERLERİ (Ekim Ayı Sonu İtibariyle)
01		<b>PERSONEL GİDERLERİ</b>	<b>86.430.000</b>	<b>85.015.000</b>	<b>84.510.000</b>	<b>98.729.000</b>	<b>98.729.000</b>	<b>96.113.000</b>	<b>97.035.000</b>		<b>89.074.427,54</b>
	1	MEMURLAR	4.415.000	4.720.000	4.620.000	5.554.000	7.054.000	5.634.000	5.728.000	5.278.000	5.428.384,16
	2	SÖZLEŞMELİ PERSONEL	82.015.000	80.295.000	79.890.000	93.175.000	91.675.000	90.479.000	91.307.000	91.307.001	83.646.043,38
02		<b>SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINA DEVLET PRİMİ GİDERLERİ</b>	<b>8.546.000</b>	<b>10.831.000</b>	<b>9.880.000</b>	<b>10.532.000</b>	<b>10.532.000</b>	<b>9.283.000</b>	<b>12.755.000</b>	<b>12.755.000</b>	<b>10.933.475,44</b>
	1	MEMURLAR	881.000	788.000	694.000	786.000	1.166.000	801.000	1.204.000	1.204.000	1.094.462,53
	2	SÖZLEŞMELİ PERSONEL	7.665.000	9.593.000	9.186.000	9.746.000	9.366.000	8.483.000	11.551.000	11.551.000	9.839.012,91
03		<b>MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ</b>	<b>19.000.000</b>	<b>21.890.000</b>	<b>20.971.000</b>	<b>22.940.000</b>	<b>23.685.000</b>	<b>22.133.000</b>	<b>21.423.000</b>	<b>25.839.240</b>	<b>21.366.452,89</b>
	1	ÜRETİME YÖNELİK MAL VE MALZEME ALIMLARI	1.130.000	1.817.000	1.730.000	1.125.000	1.618.000	1.505.000	1.191.000	1.663.000	1.308.427,28
	2	TÜKETİME YÖNELİK MAL VE MALZEME ALIMLARI	1.766.000	3.558.000	3.526.000	1.845.000	4.096.000	3.977.000	1.913.000	3.199.000	2.938.678,26
	3	YOLLUKLAR	1.676.000	1.743.000	1.558.000	1.498.000	2.230.000	1.749.000	1.538.000	2.852.000	2.664.598,43
	4	GÖREV GİDERLERİ	44.000	74.000	54.000	69.000	151.000	65.000	80.000	122.000	79.108,57
	5	HİZMET ALIMLARI	7.152.000	6.908.000	6.742.000	9.066.000	8.439.000	8.095.000	9.521.000	10.232.500	7.950.188,85
	6	TEMSİL VE TANITMA GİDERLERİ	3.679.000	2.679.000	2.634.000	5.185.000	1.395.000	1.332.000	5.531.000	5.121.500	4.234.820,91
	7	MENKUL MAL ALIM, BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ	923.000	1.796.000	1.749.000	1.694.000	2.334.000	2.318.000	1.504.000	1.951.000	1.577.246,50
	8	GAYRİMENKUL MAL BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ	148.000	833.000	759.000	142.000	746.000	545.000	145.000	298.000	247.020,41
	9	TEDAVİ VE CENAZE GİDERLERİ	2.482.000	2.482.000	2.218.000	2.317.000	2.677.000	2.547.000		400.240	366.363,68
05		<b>CARİ TRANSFERLER</b>	<b>3.958.000</b>	<b>3.018.000</b>	<b>1.553.000</b>	<b>5.011.000</b>	<b>5.071.000</b>	<b>3.714.000</b>	<b>5.272.000</b>	<b>5.221.050</b>	<b>3.604.075,66</b>
	1	GÖREV ZARARLARI	3.781.000	2.831.000	1.372.000	4.800.000	4.800.000	3.448.000	5.040.000	5.043.000	3.444.482,54
	3	KAR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARA YAPILAN TRANSFERLER	177.000	187.000	181.000	200.000	260.000	256.000	220.000	163.550	146.986,28
	6	YURTDIŞINA YAPILAN TRANSFERLER				11.000	11.000	10.000	12.000	14.500	12.606,84
06		<b>SERMAYE GİDERLERİ</b>	<b>1.575.000</b>	<b>1.575.000</b>	<b>1.553.000</b>	<b>3.816.000</b>	<b>3.816.000</b>	<b>3.448.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>2.954.950</b>	<b>1.303.493,75</b>
	1	MAMUL MAL ALIMLARI	382.000	363.000	350.000	1.120.000	1.700.000	1.637.000	776.200	948.150	329.383,90
	3	GAYRİ MADDİ HAK ALIMLARI					500.000	437.000		400.000	76.003,24
	7	GAYRİMENKUL BÜYÜK ONARIM GİDERLERİ	1.193.000	1.212.000	1.203.000	2.696.000	1.616.000	1.374.000	2.723.800	1.606.800	898.106,61
<b>GENEL TOPLAM</b>			<b>119.509.000</b>	<b>121.879.000</b>	<b>118.467.000</b>	<b>141.028.000</b>	<b>141.833.000</b>	<b>134.691.000</b>	<b>139.985.000</b>	<b>143.805.241</b>	<b>126.281.925,28</b>

EKO KOD		AÇIKLAMA	2011	2012	2013
I	II		BÜTÇE TEKLİFİ	BÜTÇE TAHMİNİ	BÜTÇE TAHMİNİ
01		<b>PERSONEL GİDERLERİ</b>	<b>100.953.683</b>	<b>105.271.476</b>	<b>109.148.278</b>
	1	MEMURLAR	5.981.963	6.507.414	6.440.420
	2	SÖZLEŞMELİ PERSONEL	94.971.720	98.764.062	102.707.858
02		<b>SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINA DEVLET PRİMİ GİDERLERİ</b>	<b>10.318.767</b>	<b>10.719.436</b>	<b>11.135.705</b>
	1	MEMURLAR	1.515.520	1.572.753	1.632.151
	2	SÖZLEŞMELİ PERSONEL	8.803.247	9.146.683	9.503.554
03		<b>MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ</b>	<b>21.522.000</b>	<b>23.543.085</b>	<b>23.289.837</b>
	1	ÜRETİME YÖNELİK MAL VE MALZEME ALIMLARI	1.191.000	1.237.900	1.287.200
	2	TÜKETİME YÖNELİK MAL VE MALZEME ALIMLARI	1.914.100	2.515.837	2.114.167
	3	YOLLUKLAR	1.802.000	1.867.000	1.942.600
	4	GÖREV GİDERLERİ	190.000	195.780	201.560
	5	HİZMET ALIMLARI	9.014.900	10.017.268	9.734.110
	6	TEMSİL VE TANITMA GİDERLERİ	5.531.000	5.752.200	5.983.000
	8	MENKUL MAL ALIM, BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ	1.570.000	1.635.600	1.697.700
05		<b>CARİ TRANSFERLER</b>	<b>5.273.000</b>	<b>5.335.000</b>	<b>5.437.000</b>
	1	GÖREV ZARARLARI	5.040.000	5.100.000	5.200.000
	3	KAR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARA YAPILAN TRANSFERLER	186.000	186.000	186.000
	4	HANE HALKINA YAPILAN TRANSFERLER	35.000	35.000	35.000
	6	YURTDIŞINA YAPILAN TRANSFERLER	12.000	14.000	16.000
06		<b>SERMAYE GİDERLERİ</b>	<b>5.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>5.000.000</b>
	1	MAMUL MAL ALIMLARI	825.000	776.000	776.000
	3	GAYRİ MADDİ HAK ALIMLARI	351.000	351.000	351.000
	7	GAYRİMENKUL BÜYÜK ONARIM GİDERLERİ	3.824.000	3.873.000	3.873.000
<b>KURUM TOPLAMI</b>			<b>143.067.450</b>	<b>149.868.997</b>	<b>154.010.820</b>

## BÜTÇE ÖDENEĞİ-BÜTÇE GİDERİ ORANLARI





### 2.11.2. BİNA VE SALON DURUMU

DOBGM	Sahne Adı	Koltuk Sayısı
<b>Ankara DOBM</b>	Opera Sahnesi Operet Sahnesi ( G. S. Gn. Md.'ne ait ) Leyla Gencer Sahnesi	693+5 Loca 426 739
<b>İstanbul DOBM</b>	AKM Büyük Sahne ( Faaliyette değil ) AKM Konser Salonu ( Faaliyette değil ) Kadıköy Süreyya Operası ( Kadıköy Belediyesi'ne ait )	1304 502 562
<b>İzmir DOBM</b>	Elhamra Sahnesi	393+20 Loca
<b>Mersin DOBM</b>	Mersin Kültür Merkezi Opera Sahnesi	638
<b>Antalya DOBM</b>	Haşim İşcan Sahnesi	802
<b>Samsun DOBM</b>	AKM Büyük Salon AKM Küçük Salon	715 212
<b>Toplam</b>	<b>11 Sahne</b>	<b>6986 Koltuk</b>

Mevcut sahnelerimizin hemen hepsi (İzmir'deki Elhamra Sahnesi dışında) başka kurum ve kuruluşlarla ortaklaşa kullanılmaktadır. (Devlet Tiyatroları, Kültür Merkezleri, Müze Müdürlükleri gibi)

Bu kurumların da çalışma mekânlarına ve sahneye olan gereksinimleri giderek artmaktadır. Bu durum amaçlarımız doğrultusunda yapmamız gereken etkinlikleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda yeni mekânların oluşturulması zorunlu olmaktadır.

Devlet Opera ve Balesi'nin "sahne"ye olan gereksinimi giderek artmaktadır.

Bu kuruluşların da sahneye olan ihtiyaçları giderek artmaktadır. Bu nedenle yeni temsil mekânları yaratmaya çalışmaktayız. Bu arada açık alanlar, parklar, tarihi mekânlar yeni sahnelerimiz olmaktadır. Buna uygun repertuar çalışmalar başlatılmıştır. Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü sanat dağarının en yüksek yapıtları yanında popüler yapıtlardan oluşan kitle konserlerine de büyük önem vermektedir.

### 2.11.3. TEKNOLOJİK KAYNAKLAR

Teknolojik Kaynak Adı	Merkez (Adet)	Taşra (Adet)
Masaüstü Bilgisayar Komple Sistem	54	275
Dizüstü Bilgisayarlar	59	56
Bilgisayar Kasaları	4	47
Ekranlar	11	60
Klavye, Monitör, Fare Çoklayıcıları	-	3
Lazer Yazıcılar	60	143
Çok Fonksiyonlu Yazıcılar	6	28
İnkjet Yazıcılar	2	6
Nokta Vuruşlu (Matris) Yazıcılar	1	17
Mürekkep Püskürtmeli (Deskjet) Yazıcılar	-	16
Masaüstü Tarayıcılar	7	8
Fotokopi Makineleri	14	30
Teksir Makineleri	-	3
Faxswitch Makineleri	-	3
Taşınabilir Diskler	1	3
Harici CD ve DVD Yazıcıları ve Okuyucuları	-	1
Barkod Yazıcılar ve Okuyucular	-	1
Harici Yedekleme Üniteleri	3	2
Sabit Telefonlar	76	371
Telsiz Telefonlar	6	19
Telsizler	3	221
Cep Telefonları	5	1
Klimalar	41	162
Uydu Alıcıları	8	11
Sunucu ve Ağ Cihazı Kabinleri	1	2
Modemler (Erişim Cihazları)	-	3
Line İnteraktif Kesintisiz Güç Kaynağı	4	9
On-Line İnteraktif Kesintisiz Güç Kaynağı	1	16
Torna Tezgâhları ve Makineleri	-	4
Freza Tezgâhları ve Makineleri	-	26
Matkap Makineleri	-	106
Kaynak Makineleri	-	27
Taşlama Makineleri	-	23
Zımparalama Makineleri	-	16
Motorlu Testereler	-	18

Kesim Makineleri	-	28
Dikiş-Nakiş Makineleri	-	118
Overlok Makineleri	-	11
Ayakkabı İmalat Makineleri	-	20
Peruka Kalıpları	-	232
Kalıplar	-	200
Mankenler	-	89
Işık Dilimleyicileri	-	56
Reflektörler	-	62
Dimmerlar	-	112
Sahne Reflektörleri	-	60
Sahne Işık Arabaları	-	8
Sahne Projektörleri	-	899
Projektör Aparatları	-	191
Işık Kumanda Masaları	-	36
Swichler (Anahtarlar)	4	30
Projektörler (Projeksiyon Cihazları)	1	241
Tepegözler (Slayt Cihazları)	-	5
Televizyonlar	12	69
Videolar	-	15
VCD ve DVD Oynatıcılar	3	17
Müzik Setleri	-	5
MD Playerlar	-	13
Müzik Çalarlar ve Kaydedicileri ile Donanımları	-	37
Dijital Kameralar	1	10
Analog Ses ve Görüntü Kaydediciler	-	2
Dijital Ses ve Görüntü Kaydediciler	-	9
Kamera Takımları	-	7
Gece Görüş Kameraları	-	9
Sürekli Çekim Kameraları	-	2
Sabit Kameralar	-	9
Buzdolapları	5	27
Aspiratör ve Fanlar	-	23
El Kurutma Cihazları	-	13
Saç Kurutma Cihazları	-	43
Mikserler	-	12
Cappuccino ve Espresso Makineleri	-	6
Ütü ve Pres Makineleri	-	58
Su Isıtıcıları ve Soğutucuları	-	18

Şarj Aletleri	-	22
Elektronik Koşu ve Yürüme Bantları	-	1
Genel Amaçlı Tıbbi Cihazlar ve Aletler	6	92
Diş Hekimliği Teşhis ve Tedavi Cihazları	-	30
Dosya Dolapları	45	256
Modüler Tip Dolaplar	-	32
Soyunma Dolapları	16	776
Çalışma Masaları	90	520
Çalışma Koltukları	113	765
Misafir Koltukları	149	862
Bekleme Koltukları	-	171
Klasik Tip Sandalyeler	-	937
Konferans/Seminer Tipi Sandalyeler	-	412
Sehpalar	-	335
Masa Sehpaları	86	269
Malzeme/Alet Depoları	2	102
Bayrak ve Flamalar ve İç Mekân Direkleri	18	92
Halılar	3	11
Eskrim Kılıçları	-	70
Makam Araçları	-	1
Hizmet Araçları	4	5
Minibüsler	1	9
Kamyonlar	-	4
Kamyonetler	1	2
Bisikletler	-	2
<b>Müzik Aletleri</b>		
Piyanolar	-	118
Akordiyonlar	-	1
Orglar	-	4
Çelestalar	-	1
Trompotler	-	48
Trombonlar	-	56
Saksafonlar	-	4
Kornolar	-	71
Bariton Kornolar	-	1
Tubalar	-	15
Klarinetler	-	109
Obualar	-	52
Flütler	-	64

Küçük Flütler	-	3
Mızıkalar	-	1
Fagotlar	-	25
Tahtadan Yapılmış Diğer Nefesli Çalgılar	-	1
Gitarlar	-	5
Kemanlar	-	35
Arplar	-	9
Bançolar	-	1
Mandolinler	-	6
Viyolonsel	-	43
Baslar	-	7
Udlar	-	1
Yaylı ve Telli Diğer Çalgılar	-	8
Ziller	-	44
Çanlar	-	4
Tefler	-	58
Kastanyetler	-	1
Davullar ve Trampetler	-	45
Ksilifonlar	-	2
Vibrafonlar	-	2
Dümbelek ve Darbukalar	-	2
Marimbalar	-	2
Bendirler	-	1
Timpaniler	-	27
Marakaslar	-	2
Gonglar	-	5
El Tipi Kağıt Kesme Giyotinleri	-	1
Vurmalı Diğer Çalgılar	-	99
Metronomlar	-	29
Akort Anahtarları	-	11
Müzik Aleti Sehpaları veya Nota Sehpaları	-	592
Yaylı Çalgılar İçin Aksesuarlar	-	13
Vurmalı Çalgılar İçin Aksesuarlar	-	15
Müzik Kutuları ve Mekanizmaları	-	15
Ağızlıklar	-	10
Müzik Aleti Keseleri, Kutuları veya Aksesuarları	-	180
Susturucular	-	13
Müzik Aleti Tamir Malzemeleri	-	40
Ritim Çalgıları	-	4

#### 2.11.4. İNSAN KAYNAKLARI

##### a. 657 Sayılı Yasa Kapsamındaki Memurlar (Mevcut Çalışan)

Personel	Merkez (Adet)	Taşra (Adet)
Genel Müdür	1	-
Genel Müdür Yardımcısı	2	-
Devlet Opera ve Balesi Müdürü	-	4
Devlet Opera ve Balesi Müdür Yardımcısı	-	7
1. Hukuk Müşaviri	1	-
Hukuk Müşaviri	1	1
İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanı	1	-
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı	1	-
Müdür	-	-
Şube Müdürü	6	15
Avukat	-	1
Eğitim Uzmanı	3	-
Savunma Uzmanı	-	-
Sivil Savunma Uzmanı	-	1
Mali Hizmetler Uzmanı	3	-
Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı	-	-
Kütüphaneci	1	-
Araştırmacı (Özelleştirilmiş Kadro)	1	1
Mütercim	-	-
Sayman	1	-
Ayniyat Saymanı	-	3
Şef	8	24
Memur	9	34
Ambar Memuru	-	10
Bilet Kontrol Memuru	-	6
Gişe Memuru	-	6
Santral Memuru	-	3
Satın Alma Memuru	-	10
Mutemet	-	-
Daktilograf	-	4
Sekreter	4	3
Veznedar	-	5
Bilgisayar İşletmeni	19	26
Kameraman	-	-
Şoför	8	11

Diş Tabibi	-	1
Daire Tabibi	1	2
Hemşire	-	7
Mühendis	1	-
İstatistikçi	-	-
Mimar	-	-
Teknisyen	1	-
Teknisyen Yardımcısı	-	-
Hizmetli	2	25
Aşçı	-	-
Kaloriferci	-	3
İtfaiyeci	-	6
Bekçi	4	13
Dağıtıcı	1	2
Tabip	-	-

**b. 1309 Sayılı Yasa Kapsamındaki Sözleşmeli Personel**

Personel	Merkez (Adet)	Taşra (Adet)
Başrejisör	-	1
Rejisör	-	6
Rejisör Yardımcısı	-	12
Şan Pedagogu	-	3
Solist Sanatçı	-	174
Solist Stajyer Sanatçı	-	-
Genel Müzik Yöneticisi	-	-
Müzik Yöneticisi	-	-
Orkestra Şefi	-	7
Orkestra Şef Yardımcısı	-	1
Başkorrepetitör	1	2
Konsermaister	-	2
Orkestra Sanatçısı	-	342
Konzertmeister Yardımcısı	-	2
Orkestra Stajyer Sanatçı	-	-
Başkoreograf	1	-
Koreograf	-	9
Kordöbale Şefi	-	-
Kordöbale Şef Yardımcısı	-	4
Bale Başöğretmeni	-	-

Bale Öğretmeni	-	5
Koreolojist	-	2
Bale Notatörü	-	2
Bale Sanatçısı	-	386
Bale Stajyer Sanatçısı	-	-
Koro Şefi	-	2
Koro Şef Yardımcısı	-	3
Koro Sanatçısı	-	310
Koro Stajyer Sanatçısı	-	-
Sanat Teknik Müdürü	-	3
Başdekoratör	-	4
Dekoratör	-	27
Uygulamacı Dekoratör	-	3
Kostüm Kreatörü	-	10
Plastik Dekoratörü	-	1
Uygulamacı Grafik Dekoratörü	-	1
Bale Piyanisti	-	-
Lutiye	-	7
Repetitör	-	-
Korrepetitör	-	-
Teknik Müdür	-	3
Başrealizatör	-	5
Başışık Uzmanı	-	6
Başperukacı	-	5
Orkestra Müdürü	-	-
Başdramaturg	-	-
Dramaturg	1	6
Kondüvit	-	17
Süflör	-	8
Bale Sahne Müdürü	-	2
Bale Sahne Müdür Yardımcısı	-	3
Sahne Müdürü	-	5
Sahne Müdür Yardımcısı	-	10
Sahne Uzman Şefi	-	1
Sahne Uzmanı	-	5
Aksesuar Atölye Şefi	-	2
Aksesuar Şefi	-	1
Aksesuar Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Aksesuarıcı	-	15



Bezleme Atölye Şefi	-	1
Bezleme Döş. Atölye Şefi	-	1
Bezlemeci	-	6
Butafor Atölye Şefi	-	1
Butafor	-	4
Erkek Gardrop Atölye Şefi	-	1
Erkek Gardrop Atölye Şef Yardımcısı	-	-
Kadın Terzisi Atölye Şefi	-	3
Kadın Gardrop Atölye Şefi	-	1
Gardrop Şefi	-	3
Gardropçu	-	10
Erkek Terzisi Atölye Şefi	-	2
Erkek Terzisi Atölye Şef Yardımcısı	-	2
Sahne Kostümcüsü	-	65
Kostümcü	-	-
Şapka Çiçek Atölye Şefi	-	1
Şapka Çiçek Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Şapka Çiçekçi	-	1
Kuru Temizleme Atölye Şefi	-	1
Kuru temizlemeci	-	-
Kostüm Temizleme Atölye Şefi	-	1
Kostüm Temizleyicisi	-	1
Kolacı	-	1
Perukacı	-	16
Makyajcı	-	2
Fotoğraf Atölye Şefi	-	1
Fotoğrafçı	-	1
Mekanik Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Sahne Mekanikçisi	-	7
Nota Tertip Atölye Şefi	-	1
Point Atölye Şefi	-	-
Point Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Sahne Kundura Pointçi	-	22
Kundura Atölye Şefi	-	2
Kundura Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Kunduracı	-	-
Butafor Atölye Şef Yardımcısı	-	-
Elektrik Atölye Şefi	-	-
Sahne Elektrik Şef Yardımcısı	-	-

Realizatör	-	16
Akustik Ses Efekt Şefi	-	2
Ses Atölye Şefi	-	3
Ses Atölye Şef Yardımcısı	-	2
Sahne Ses Düzenleyici	-	1
Elektroteknik Ses Uzmanı	-	3
Sesçi	-	2
Akortçu	-	2
Orkestra Düzenleyicisi	-	3
Baş Işık Uzman Yardımcısı	-	1
Işık Uzmanı	-	22
Marangoz Atölye Şefi	-	2
Marangoz Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Mekanik Atölye Şefi	-	-
Sahne Marangozu	-	26
Marangoz	-	-
Demir Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Sahne Demircisi	-	11
Nota Tertip Düzenleyicisi	-	1
Plastik Atölye Şefi	-	1
Kaşör	-	-
Kaşör Plastikçi	-	3
Kartonpiyerci	-	1
Saz Tamir Atölye Şefi	-	1
Saz Tamir Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Masör	-	7
Kopist	-	2
Desinatör	-	3
Sahne Elektrikçisi	-	-
Sahne Makinist Şefi	-	4
Sahne Makinist Şef Yardımcısı	-	8
Sahne Mekanisti	-	71
Boya Atölye Şefi	-	3
Boya Atölye Şef Yardımcısı	-	-
Kostüm Boya Atölye Şef Yardımcısı	-	1
Boyacı	-	10
Tonmaister	-	1

### **2.11.5. TEMSİL PERFORMANSI**

Yerleşik sahne etkinlikleri yanında yurtiçi ve yurtdışı turneleri ile izleyici sayısı giderek artan Devlet Opera ve Balesi, 2009 - 2010 sanat sezonunda, yerleşik sahnelerde, 778 temsil gerçekleştirmiştir.

Devlet Opera ve Balesi, 2009 - 2010 sanat sezonunda Ağrı, Mersin, İzmir, Antalya, Sivas, Tokat, Amasya, Çorum, Samsun, Ankara, Muğla, Denizli, Konya, Niğde, Gaziantep, Erzurum, Van, Ordu, Isparta, Aydın, Balıkesir, İstanbul, Giresun, Kayseri, Eskişehir, Karabük, Hatay, Niğde, Batman, Siirt, Sinop, Kastamonu, Bursa, Kırıkkale ve Adana olmak üzere 35 ilimize yurtiçi turne etkinliği gerçekleştirmiştir.

Devlet Opera ve Balesi, 2009 – 2010 sanat sezonunda KKTC(Girne), Almanya, Kırgızistan, İtalya(Milano), Kazakistan(Astana), Japonya, Çin Halk Cumhuriyeti, İspanya(Gijon), Azerbaycan, Yunanistan, Belçika olmak üzere 11 ülkeye yurtdışı turne etkinliği gerçekleştirmiştir.

08 Haziran - 1 Temmuz 2010 tarihleri arasında düzenlenen 17. Aspendos Uluslararası Opera ve Bale Festivali'ne Devlet Opera ve Balesi Müdürlüklerimiz, Tokyo Balesi, Berlin Radyosu Korosu ve "Sing Along Turkey" Korosu ve Makedonya Opera ve Balesi'nin katılımlarıyla 8 temsil gerçekleştirilmiştir.

14 Ağustos - 1 Eylül 2010 tarihleri arasında tarihi Bodrum Kalesi'nde bu yıl sekizincisi düzenlenen Uluslararası Bodrum Bale Festivali'nde, Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün önemli bir projesi olan "Barbaros" adlı Dans Prodüksiyonu sahnelenmiş olup, İzmir Devlet Opera ve Balesi, Sofya Opera ve Balesi, Universal Ballet-Korea, Nuevo Ballet Espanol ve Raffaele Paganini Ulusal Topluluğu'nun katılımlarıyla 8 temsil gerçekleştirilmiştir.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, İstanbul'un Avrupa Kültür Başkenti olması sebebiyle **1. İstanbul Uluslararası Opera Festivali**'ni İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansının katkılarıyla 2 - 23 Temmuz 2010 tarihleri arasında gerçekleştirmiştir. 2011 yılından itibaren her yıl İstanbul'un tarihi mekanlarından dünyaya opera sanatının evrensel diliyle seslenecek olan bu festival, Türkiye'ye ayrı bir prestij kazandıracaktır.

İlki 2008 yılında düzenlenen ve kurumsallaşarak 2 yılda bir düzenlenmesine karar verilen İstanbul Uluslararası Bale Yarışması, bu yıl 5 - 10 Temmuz 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu yarışma kazandığı büyük başarı sonucunda yabancı bale ve dans dergilerine kapak haberi olmuş, Uluslararası Bale Yarışmaları Federasyonu tarafından ilk kez, birincisi düzenlendikten sonra üyeliğe kabul edilen organizasyon olarak tarihe geçmiştir.

2008 yılında Ankara Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü bünyesinde kurulan Birim Dans Tiyatrosu çalışmalarını başarı ile sürdürmektedir. 2010 yılında İstanbul'da Modern Dans Topluluğu'nun, İzmir'de Birim Dans Tiyatrosu'nun kuruluş çalışmaları da sürdürülmektedir.

Bakanlığımız, çocukların ve gençlerin eğitimlerine sanat yoluyla katkıda bulunmayı en üst düzeyde önemsemektedir. Bu bağlamda Ankara Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü, Leyla Gencer Sahnesi'ni bir çocuk opera ve balesi sahnesi olarak düzenlemiştir. Sahne, çocuk balesi, çocuk korusu kurslarımızla, çocuklara yönelik temsillerimizle 2009 yılında faaliyete geçirilmiştir.

Türk Operalarının ve Balelerinin CD kayıtlarının yapılması çalışmaları başarıyla tamamlanmıştır.

Devlet Opera ve Balesi uzun zamandan beri uğraş verildiği yeni yapılanma biçimini 2008 yılı içerisinde sonuçlandırarak yeni personel istihdamı gerektirmeyecek ve ek maliyeti olmayacak şekilde Ankara Müdürlüğü'nü kurmuş olup, 2009 yılı içinde de Samsun Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü'nü kurmuştur. Böylelikle asli görevi olan müdürlükler arası koordinasyonu sağlayarak sanatsal faaliyetlerin daha verimli ve sağlıklı yürütülmesini gerçekleştirebilecektir.

Ulusumuz için çok özel anlam ifade eden günlerde özel etkinlikler düzenlenmiş ve bu bağlamda ilk büyük Türk operası sayılan Ahmed Adnan Saygun' un "Kerem" operası 56 yıl aradan sonra 2009 yılında Ankara'da sahnelenmiştir. Bunun dışında yine 2009 yılında Mustafa Erdoğan'ın "Ankara 1923", Hasan Niyazi Tura'nın "Şehitler Oratoryosu" ve yine Tura'nın bestesini yaptığı Aytaç Yalman'ın librettosunu yazdığı "Mehmetçik Oratoryosu" adlı eserin dünya prömiyeri yapılmıştır.

Ayrıca Can Atilla ve Mehmet Balkan'ın "Çağrı (Mevlana)" Balesi, Sabahattin Kalender'in "Cem Sultan" Operası, Yalçın Tura'nın "Karacaoğlan" Operası, Cem İdiz ve İhsan Bengier'in "Çakırcalı Efe" Dans Tiyatrosu, Cemal Reşit Rey'in "Çelebi" Operası, Ali Aykaç'ın "Seslerle Anadolu" Müzikli Oyunu, Bujor Hoinic'in "Karadeniz Rapsodisi", Ahmet Adnan Saygun'un "Bir Kumru Masalı" Balesi ve Tolga Taviş'in "Sonsuzluğa Atılan Adım" adlı eserlerinin de dünya prömiyerleri yapılmıştır.

Devlet Opera ve Balesi, uluslararası ilişkilere de büyük önem vermektedir. Bakanlığımız Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı ile birlikte AB mevzuatına uyum çalışmalarını yürütmekte ve uluslararası platformlarda opera ve bale adına ülkemizin çağdaş boyutuyla temsilini sağlamaktadır. EFA(Avrupa Festivaller Birliği) Genel Kurulu, 8 Ocak 2008'de, Antalya'da, Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün organizasyonu ve evsahipliğiyle gerçekleştirilmiştir.

TÜRKSOY üyesi Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan, Altay Cumhuriyeti, Başkurdistan, Gagavuz, Kafkas Cumhuriyeti, Hakas Cumhuriyeti, K.K.T.C, Yakut Cumhuriyeti, Tataristan, Tiva Cumhuriyeti ile ilişkiler her yıl artan bir sıcaklıkla sürdürülmektedir. Bu bağlamda Türk Kültür ve Sanatları Ortak Yönetimi (TÜRKSOY) üyesi ülkelerin sanatçılarının katılımlarıyla Haziran 2010'da Türksoy Opera Günleri Festivali'nin on üçüncüsü gerçekleştirilmiştir. Aynı yıl, TÜRKSOY üye ülkeleri operalarının katkı ve katılımlarıyla Üzeyir Hacıbeyov'un "Koroğlu" Operası Bişkek, Almaata, Bakü, Ankara ve İstanbul'da sahnelenmiştir.

2.11.6. SEYİRCİ SAYISI

DOB	2007				TOPLAM	2008				TOPLAM	2009				TOPLAM	2010 (22.10.2010 tarihi itibariyle)				TOPLAM
	BEDELSİZ		BEDELLİ			BEDELSİZ		BEDELLİ			BEDELSİZ		BEDELLİ			BEDELSİZ		BEDELLİ		
	PROTOKOL	ÜCRETSİZ	TAM	İNDİRİMLİ		PROTOKOL	ÜCRETSİZ	TAM	İNDİRİMLİ		PROTOKOL	ÜCRETSİZ	TAM	İNDİRİMLİ		PROTOKOL	ÜCRETSİZ	TAM	İNDİRİMLİ	
ANKARA		3.204	36.103	34.862	74.169	446	639	32.208	35.580	68.873	3.333	4.411	28.605	34.449	70.798	5.925	12.406	24.398	24.056	66.785
İSTANBUL	1.304	3.586	68.447	53.713	127.050	3.428	3.405	66.992	41.023	114.848		1.208	39.869	33.268	74.345		949	21.278	18.225	40.452
İZMİR	3.598	207	11.543	10.596	25.944	2.557	258	16.258	16.069	35.142	3.365	1.818	17.435	18.609	41.227	5.559	3.127	10.483	11.314	30.483
MERSİN	50	12.503	11.627	15.229	39.409	3	24.040	10.842	12.324	47.209	622	23.142	8.389	6.141	38.294	2.962	18.160	6.343	6.402	33.867
ANTALYA		6.366	5.600	7.949	19.915		3.697	9.821	12.188	25.706		7.357	12.458	12.546	32.361		6.627	8.664	8.300	23.591
SAMSUN						200		214		414	5.458	11.679	3.459	3.987	24.583	3.733	4.507	5.870	7.700	21.810
TURNE/FESTİVAL						2.120		11.632		13.752	2.650		5.832	6.724	15.206	4.802	4.945	13.149	1.508	24.404
GENEL TOPLAM	4.952	25.866	133.320	122.349	286.487	8.754	32.039	147.967	117.184	305.944	15.428	49.615	116.047	115.724	296.814	22.981	50.721	90.185	77.505	241.392

### 2.11.7. HASILAT DURUMU

DOBGM	HASILAT		
	2007	2008	2009
ANKARA DOBM	137.448,50	170.826,50	380.724,00
İSTANBUL DOBM	474.138,50	591.531,50	706.556,50
İZMİR DOBM	46.138,50	94.550,50	176.920,00
MERSİN DOBM	36.635,00	43.602,50	42.034,00
ANTALYA DOBM	42.640,50	53.998,00	103.752,50
SAMSUN DOBM	-	1.034,00	28.378,50
TURNE/FESTİVAL	-	165.952,00	82.597,50
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>737.001,00</b>	<b>1.121.495,00</b>	<b>1.520.963,00</b>

### 2.11.8. ESER DURUMU

DOBGM	2007		2008		2009	
	YERLİ	YABANCI	YERLİ	YABANCI	YERLİ	YABANCI
ANKARA DOBM	9	18	11	15	11	22
İSTANBUL DOBM	11	21	8	24	3	28
İZMİR DOBM	3	13	4	20	6	23
MERSİN DOBM	7	9	6	9	2	8
ANTALYA DOBM	6	8	5	5	5	17
SAMSUN DOBM	-	-	1	-	6	11
TURNE/FESTİVAL	-	-	1	8	2	19
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>69</b>	<b>36</b>	<b>81</b>	<b>35</b>	<b>128</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>105</b>		<b>117</b>		<b>163</b>	

### 2.11.9. PERSONEL DURUMU

	Dolu Kadro	Boş Kadro	Toplam
657 Sayılı Yasaya Tabi Memur Personel	527	84	611
1309 Sayılı Yasaya Tabi Sözleşmeli Personel	2628	465	3093

	Dolu Kadro	Boş Kadro	Toplam
Sanatçı Memur	1917	351	2268
Sanat Uygulamacısı Memur	118	27	145
Sahne Uygulamacısı Memur	593	87	680

### 2.11.10. SAHNE FAALİYETLERİ

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Ankara Merkez olmak üzere İstanbul, İzmir, Mersin, Antalya illerinde yerleşik sahne faaliyetlerini sürdürmektedir. Aylık ortalama olarak 70-80 civarında temsil vermektedir.

DOBGM	AYLIK ORTALAMA TEMSİL SAYISI
ANKARA DOBM	23
İSTANBUL DOBM	17
İZMİR DOBM	14
MERSİN DOBM	15
ANTALYA DOBM	13
SAMSUN DOBM	12
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>

## 2.12. PAYDAŞ ANALİZİ

### 2.12.1. Paydaş Analizi Tablosu

Sıra No	Paydaş	Tür			Neden Paydaş
		İç	Dış	Müş.	
<b>UĞRAŞ ALANINA GÖRE İÇ PAYDAŞLAR</b>					
1	Genel Müdürlük	X			<ul style="list-style-type: none"><li>• DOBGM kanununun ve yönetmeliklerinin uygulanması, stratejik planın hazırlanmasını sağlamak, birimler arası koordinasyonu kurmak ve stratejik amaçlara karar vermesi nedeni ile.</li><li>• Kurumun diğer kurumlar nezdinde temsiliyeti ve taraf olması nedeni ile.</li></ul>
<b>YÖNETSEL YAPISINA GÖRE İÇ PAYDAŞLAR</b>					
2	Ankara Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü İstanbul Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü İzmir Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü Mersin Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü Antalya Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü Samsun Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü	X			<ul style="list-style-type: none"><li>• Genel Müdürlüğün stratejik plan çalışmalarına birim amaç ve hedeflerini, buna bağlı faaliyetlerini ortaya koyması nedeni ile.</li><li>• Hazırlanan stratejik planda yer alan ve kendilerini bağlayan, ilgilendiren faaliyetleri yapması gereği ile</li></ul>
3	Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı Hukuk Müşavirliği	X			<ul style="list-style-type: none"><li>• Genel Müdürlüğün stratejik plan çalışmalarına birim amaç ve hedeflerini, buna bağlı faaliyetlerini ortaya koyması nedeni ile.</li><li>• Hazırlanan stratejik planda yer alan ve kendilerini bağlayan, ilgilendiren faaliyetleri yapması gereği ile</li></ul>
4	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	X			<ul style="list-style-type: none"><li>• Genel Müdürlük Stratejik Planın hazırlanması, sunulması, izlenmesi ve sonuçlandırılması nedeni ile.</li><li>• Stratejik Plana bağlı Performans programlarının hazırlanması, yürütülmesi ve izlenmesi gereği ile.</li><li>• Genel müdürlük ve diğer dahili birimlerle, dış paydaşların ilgili birimleri ile stratejik plan süreçlerini yürütmesi nedeni ile.</li></ul>
<b>ÇALIŞANLARA GÖRE İÇ PAYDAŞLAR</b>					
1	Kadrolu çalışanlar	X			<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik plan dahilinde Yönetim iş ve işlemlerini yerine getirmeleri nedeni ile.</li></ul>
2	Sözleşmeli çalışanlar	X			<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik planda yer alan sanatsal faaliyetlerin yürütülmesinde asli unsurlardan oldukları için.</li><li>• Stratejik planda yer alan idari faaliyetlerin, bürokratik süreçlerin yürütülmesinde destek unsurlar oldukları için.</li></ul>
<b>KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞINA GÖRE İÇ PAYDAŞLAR</b>					
1	Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü	x			<ul style="list-style-type: none"><li>• Ortak mekân kullanımı.</li><li>• Sahneler için ortak dekor, kostüm ve benzeri materyallerin kullanılması</li><li>• Kurum personelinin geçici görevlendirmelerle DT etkinliklerinde yer alması.</li></ul>
2	Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası ve diğer devlet ve şehir orkestraları	x			<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurum personelinin karşılıklı geçici görevlendirmelerle CSO'da ilgili orkestralarda, korolarda ve temsillerde yer alması.</li></ul>
3	Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü	x			<ul style="list-style-type: none"><li>• Uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li></ul>
4	Dış İlişkiler ve Avrupa Koordinasyon Dairesi Bşk.	x			<ul style="list-style-type: none"><li>• Yurtdışı festivaller, organizasyonlar, sanat yapıları ve sanatçılarla Kurumun ihtiyaç duyduğu ilişkileri geliştirmek.</li></ul>
5	Tanıtma Genel Müdürlüğü	x			<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurum etkinliklerinin tanıtılması, duyurulması, tanıtım materyallerinin hazırlanması, dağıtımı.</li></ul>
6	Telif Hakları ve Sinema Genel Müdürlüğü				<ul style="list-style-type: none"><li>• Konser kayıtlarının ve stüdyo icralarının bandrollenmesi, fikri mülkiyet haklarının savunulması.</li></ul>
7	İl Kültür Turizm Müdürlükleri	x			<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarihi mekânlarda ve açık hava müzelerinde konser, temsil ve gösterilerin düzenlenmesi</li><li>• Konser, temsil ve gösterilerin tanıtımı, duyurulması.</li></ul>



Sıra No	Paydaş	Tür			Neden Paydaş
		İç	Dış	Müş.	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Ağırlama ve konaklama hizmetlerinin verilmesi.</li> </ul>
8	Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarihi mekânlarda ve açık hava müzelerinde konser, temsil ve gösterilerin düzenlenmesi</li> </ul>
9	Millî Kütüphane Başkanlığı	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> </ul>
10	Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> </ul>
11	Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumun uğraş alanları için ihtiyaç duyduğu mekan, materyal ve araçların fizibilitesi ve temini.</li> <li>DOBGM'nün gişe bazındaki işletmelerinin ihtiyaçlarının sağlanması.</li> </ul>
12	Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> </ul>
13	Yurtdışı Teşkilatı	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Konser, temsil ve gösterilerin tanıtımı, duyurulması.</li> <li>Yurtdışı festivaller, organizasyonlar, sanat yapıları ve sanatçılarla Kurumun ihtiyaç duyduğu ilişkileri geliştirmek, düzenlemek.</li> <li>Ağırlama ve konaklama hizmetlerinin verilmesi.</li> <li>Vize hizmetleri</li> </ul>
14	Strateji Geliştirme Başkanlığı	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik planlama çalışmalarında karşılıklı işbirliği.</li> <li>Kurumların uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>5018 sayılı yasa kapsamında ve yönetmelikler çerçevesinde yapılacak iş ve işlemleri organize etmek.</li> </ul>
<b>BAKANLIKLAR</b>					
1	T.C. Maliye Bakanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik planlama çalışmalarında karşılıklı işbirliği.</li> <li>Kurumların uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>Performans Programlarını izlemesi nedeni ile.</li> <li>Stratejik Planda ortaya çıkan bütçe taleplerini değerlendirerek karara bağlaması nedeni ile.</li> </ul>
2	T.C. Dışişleri Bakanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik planlama çalışmalarında karşılıklı işbirliği.</li> <li>Kurumların uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>Yurtdışı tanıtım ve diğer organizasyonlarda işbirliği</li> </ul>
3	T.C. İçişleri Bakanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik planlama çalışmalarında karşılıklı işbirliği.</li> <li>Kurumların uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>Pasaport, vize, oturma izni gibi kurum faaliyetlerinde yer alan personelin yurtiçi kamusal sorumluluklarının sağlanması nedeni ile.</li> </ul>
5	T.C. Adalet Bakanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik planlama çalışmalarında karşılıklı işbirliği.</li> <li>Kurumların uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>Stratejik Plan bağlamında ihtiyaç duyulabilecek hukuksal ve adli süreçlerdeki kamusal konumu nedeni ile.</li> </ul>
6	T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma izinlerinin verilmesi durumunda kamusal konumu nedeni ile</li> <li>Kamu çalışanı ve SGK kapsamındaki personelin sosyal güvenlik süreçlerindeki kamusal konumu nedeni ile.</li> </ul>
7	T.C. Ulaştırma Bakanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik planlama çalışmalarında karşılıklı işbirliği.</li> <li>Kurumların uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>Yurtiçi ve yurtdışı seyahatlerde, turnelerde nakil süreçlerindeki olanakları nedeni ile.</li> </ul>

Sıra No	Paydaş	Tür			Neden Paydaş
		İç	Dış	Müş.	
8	T.C. Milli Eğitim Bakanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik planlama çalışmalarında karşılıklı işbirliği.</li> <li>Kurumların uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>Ortak tanıtım ve eğitim materyalleri hazırlamak.</li> <li>İstenildiğinde Güzel Sanat Liseleri için müfredat çalışmalarına destek vermek ve gereken kaynakları sağlamak.</li> <li>İstenildiğinde ve hazırlanan protokoller çerçevesinde orkestra, sanatçı, dekor, kostüm desteği vermek.</li> <li>Eğitim projelerinde işbirliği.</li> </ul>
9	Üniversiteler		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik planlama çalışmalarında karşılıklı işbirliği.</li> <li>Kurumların uğraş alanları bağlamında kesişen amaç, hedef ve faaliyetlerde işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>Ortak tanıtım ve eğitim materyalleri hazırlamak.</li> <li>Müfredat çalışmalarına destek vermek ve gereken kaynakları sağlamak.</li> <li>İstenildiğinde ve hazırlanan protokoller çerçevesinde orkestra, sanatçı, dekor, kostüm desteği vermek.</li> <li>Eğitim projelerinde işbirliği.</li> </ul>
10	T.C. Milli Savunma Bakanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuvvet komutanlıkları bandoları ile işbirliği</li> <li>Kuvvet komutanlıkları bando eğitim merkezleri ile karşılıklı işbirliği ve eleman değişimleri.</li> </ul>
<b>BAŞBAKANLIĞA BAĞLI KURULUŞLAR</b>					
1	T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal faaliyetlerin ilgili dönem istatistiklerinin TÜİK'e gönderilmesi.</li> <li>Kurumun uğraş alanına dair sayısal değerleri almak.</li> </ul>
2	T.C. Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumun idari yapılanma ve geliştirme ihtiyaçlarının karşılanması</li> </ul>
3	T.C. Başbakanlık Basın-Yayın Enformasyon Genel Müdürlüğü		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum etkinlik ve faaliyetlerinin duyurulması</li> <li>Kurumun uğraş alanına bağlı ülkemiz ve dünyada olan gelişim raporlarını, kaynaklarını sağlamak</li> </ul>
4	T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kadro ihdas, iptal ve değişikliklerinin yapılması</li> </ul>
5	T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Özürlüler yönelik kurumun uğraş alanı içine giren etkinlikleri düzenlemek.</li> </ul>
6	Devlet Planlama Teşkilatı		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik Plan'da yer alan yatırımlar hakkında görüş oluşturmak ve karar vermek.</li> <li>Kurum Stratejik Plan'ını incelemek, gözden geçirmek ve onaylamak.</li> <li>Stratejik Plan'ı DPT açısından izlemek</li> </ul>
7	TRT Genel Müdürlüğü		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Radyo ve televizyon programları hazırlamak.</li> <li>Yapılacak protokoller çerçevesinde orkestra, sanatçı, kostüm, dekor desteği sağlamak.</li> <li>Kurum arşivlerinden karşılıklı olarak yararlanmak.</li> </ul>
<b>SPONSORLAR</b>					
1	Kamusal sponsorları: ▪ Başbakanlık Tanıtma Fonu		X		Genel Müdürlüğümüzce düzenlenen yurtiçi festival, konser, temsil ve etkinliklere ✓ Ekonomik katkı vermek ✓ Orkestra, sanatçı, dekor, kostüm desteği vermek. ✓ Mekânsal olanaklar sağlamak. ✓ Tanıtım çalışmalarına destek olmak. ✓ Radyo, televizyon ve web sitelerinde organizasyonların yayınlarını gerçekleştirmek ✓ Konaklama, ağırlama, ulaşım hizmetlerine katkı sağlamak. ✓ Yönetim, projelendirme ve planlama çalışmalarına profesyonel personel desteği sağlamak.
2	Vakıf, dernek, birlik sponsorları ▪ Ulusal örgütler ▪ Uluslararası örgütler ▪ Vakıf Üniversiteleri		X		
3	Özel sponsorlar ▪ Bankalar ▪ Telekomünikasyon şirketleri ▪ Holdingler ▪ Yayın kuruluşları ▪ Diğer özel şirketler		X		
<b>TEDARİKÇİLER</b>					
1	Sanatsal bakımdan kurumun ihtiyaçlarını karşılayan tedarikçiler.		X		Dekor, kostüm, enstrüman, senaryo, ışık, çeviri ve benzeri hizmetlerin faaliyetlerin, projelerin planlanması, yürütülmesi açısından önemi.
2	Kanun ve yönetmeliklere, faaliyetlere bağlı olarak		X		Bilgi işlem, güvenlik, temizlik, danışmanlık, ulaşım,

Sıra No	Paydaş	Tür			Neden Paydaş
		İç	Dış	Müş.	
	kurumun ihtiyaç duyduğu alanlarda çalışan tedarikçiler.				elektrik, su, ısınma, iletişim hizmetleri, matbaa ve baskı hizmetleri, sarf malzemeleri ve benzeri mal ve hizmet alımlarının faaliyetlerin, projelerin planlanması yürütülmesi, açısından önemi.
<b>MÜŞTERİLER</b>					
1	Yurtiçi biletli seyircilerimiz			X	Yurtiçi sahnelerimizde (yerleşik, turne) ve yurtiçi festivallerimizde temsil, konser ve gösterilerimizi izleyenler
2	Yurtdışı biletli seyircilerimiz			X	Yurt dışı turnelerimizde ve katıldığımız uluslararası festivallerde temsil, konser ve gösterilerimizi izleyenler
3	Davetli ve Biletsiz seyircilerimiz			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Devlet protokolü, Büyükelçilikler, Yabancı Misyon Şefleri vb izleyiciler</li> <li>Yurtiçi sahnelerimizde (yerleşik, turne) ve yurtiçi festivallerimizde temsil, konser ve gösterilerimizi izleyenler</li> <li>Yurt dışı turnelerimizde ve katıldığımız uluslararası festivallerde temsil, konser ve gösterilerimizi izleyenler.</li> <li>Gaziler, şehit aileleri ve 65 yaş üzerindeki vatandaşlarımız</li> <li>Radyo ve televizyon yayınlarında temsil, konser ve gösterileri izleyenler.</li> </ul>

## **2.12.2. Değerlendirme**

Genel Müdürlük birimlerine ve kamu kurumlarına gönderilen anketlerin değerlendirilmesi sonucu Stratejik Plan için Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Paydaş Analizi yapılmıştır.

### **2.12.2.1. Paydaşların Dünyada ve Ülkemizde Sanat, Kültür ve Turizm Alanlarını Orta ve Uzun Vadede Etkileyeceğini Düşündükleri Gelişmeler ve Eğilimler [PEST Analizi]:**

#### Politik (Siyasi) Açıdan:

- a. Terör sorunları
- b. AB üyelik süreci ve sürecin sanatla ilgili bilgi/görgü farklılıkları yaratması.
- c. İç siyasi istikrar.
- d. Küreselleşme
- e. Kültürel değerlerin korunması ve turizmin geliştirilmesi konularında somut ve sonuç odaklı politikalar oluşturulmasına yönelik çalışmalar.
- f. Uluslararası işbirliği olanaklarının artması.

#### Ekonomik Açıdan:

- a. Sponsorluklar ve baskıları.
- b. Olası ekonomik istikrarsızlıklar.
- c. Sanata yeterli kaynakların aktarılamaması.

#### Sosyal Açıdan:

- a. Küreselleşme ve ayrıca küresel değişimlerin sanatı sosyal yaşamda daha etkisizleştirmesi.
- b. Köyden kente göç olgusu.
- c. Sosyal yapıdaki zayıflıklar.
- d. İşsizlik.
- e. Toplumun gelişen sanat etkinlikleri talebine cevap verme yeterliliği.
- f. Kültürel ve tarihi değerlerin korunamaması.

#### Teknolojik Açıdan:

- a. Teknolojik yeniliklerin sanatın yapılması ve yaygınlaştırılması sürecinde kullanılan araçlar üzerinde yaratacağı değişim.
- b. Bilgi erişiminin kolaylaşması ile fikri hakların korunmasında meydana gelebilecek zorluklar.
- c. İnternet, bilgi teknolojileri ve elektronikteki gelişmeler.
- d. İletişim teknolojilerindeki gelişmenin toplu sanat etkinliklerine olan ilgiye olumsuz yönde etki etmesi.
- e. İnternet ve iletişim teknolojilerinin yol açtığı bilgi kirlenmesi.
- f. Teknolojik gelişmelerin milli, manevi, kültürel, tarihi ve turistik değerleri korumak ve geliştirmek için kullanılabilir etkin bir araç olması.

#### Sektörel Açıdan:

- a. Yönetim anlayışında devam etmekte olan gelenekselci yaklaşımın sakıncaları.

- b. Ticari sektörel kaygı, doğası onun dışında olan sanatı kendi içine çekerek anlamını ve içeriğini bozmaktadır.
- c. Turizm ve dış ticaret gelirlerinin azalması.
- d. Özel sektörün sanat ve kültüre yatırımı.
- e. Sanatsal, kültürel faaliyetler ile turizmi milli ekonominin verimli bir sektörü haline getirebilmek için kuruluşlara işbirliğine gidilmesi.
- f. Kültür sektörünün gelişmesi
- g. Ulaştırma ve haberleşme sektöründeki olumlu gelişmeler ülkemizdeki sanatsal faaliyetleri olumlu yönde etkilemesi.
- h. Görsel ve işitsel eserlerin telif haklarının (özellikle internet ortamındaki) telif haklarının korunması.

Sanatsal / Kültürel Açıdan:

- a. Toplumsal; siyasal ve ekonomik açıdan sanat üzerinde oluşan baskının olumsuz gelişmelere neden olabilmesi.
- b. Küreselleşme sürecinin kitlelerin sanatsal zevk ve tercihlerinde değişiklik yaratması.
- c. Küreselleşmenin milli kültür ve sanatımızı korumamızı zorlaştırmasının yanı sıra tanıtımı da daha kolay yapmamıza olanak sağlaması.
- d. Toplumun eğitilmesi için en önemli araç olan sanat ve kültürün kullanılması.
- e. Sanatsal ve kültürel potansiyele toplumun yararına doğru orantılı olarak yönlendirilmelerin yapılabilmesi.

**2.12.2.2. Paydaşlara Göre Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün Hedefleri Ne Olmalıdır?**

- a. Gösterilerin ülke genelinde yaygınlaştırılması, daha geniş kitlelere erişim sağlamak.
- b. Daha etkili tanıtım stratejileri uygulamak, medya ve internette bilgilendirmenin artması.
- c. Sanat sezonundaki temsillerin, oyunların gösterim sayılarının arttırılması.
- d. Müzikli sahne sanatlarının ülkemizin geleceği ve insanımız için ne anlama geldiğini ilgili ve yetkili çevrelere anlatmak, onları bilinçlendirmek.
- e. Türk opera repertuarının geliştirilmesi.
- f. Toplumun opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına ilgilerini arttıracak daha kitlesel daha popüler projelerin geliştirilmesi.
- g. Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarını başta okul öncesi eğitimden başlayarak eğitimin her aşamasında kolaylıkla ulaşılabilir ve uygulanabilir hale getirmek.
- h. Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının toplumun tüm kesimlerine sevdirmesi, etkinliklerin geniş kitlelere ulaşmasının sağlanması için etkin, kalıcı reklam ve iletişim çalışmalarının organize edilmesi.
- i. Ülkemiz sanatçılarının hazırladığı, bestelediği, sahne düzenlemelerini yaptıkları eserlerinin sayılarının arttırılması ve sergilenmelerinin sağlanması.
- j. Türk eserlerinin uluslararası tanıtımının yapılması
- k. Festivallerin arttırılması.

l. Dünya sanatını yakından izlemek, dünyadaki sanat kurumlarının sorunlara getirdiği çözümlerin iyi görülebilmesinin sağlanması için etkin işbirliği olanaklarının geliştirilmesi ve desteklenmesi.

m. Sahne sayısının arttırılması.

n. Taşrada örgütlenmenin tamamlanması.

o. Başta İl Müdürlüklerinin olduğu iller olmak üzere illerimizde opera, bale, çok sesli müzik gösterilerinin icra edilebileceği binalarının sayılarının artırılması.

p. Evrensel opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının yeni kuşaklara sevdirmesi.

q. Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarına eğilimin artmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi.

r. Yarışmalar, seminerler yoluyla dış dünyaya Türk sanatçılarının tanıtılması.

s. Opera, bale ve çok sesli müzik sanatlarının sorunları, gelişme dinamikleri, kuramsal ve teknik yaklaşımları irdelemek amacı ile seminer, sempozyum, kongre, konferans ve bienallerin gerçekleştirilmesi.

t. Türkiye’de mümkün olan bütün illerde temsil imkânlarının sağlanması, vatandaşlarımızın opera, bale ve çok sesli müzik etkinliklerini izlemelerinin sağlanması.

### **2.12.2.3. Paydaşların Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü’ne Önerileri:**

a. Etkinliklerden kamu kurum ve kuruluşlarının bilgilendirilmesi. Kesintisiz bir iletişimin sağlanması.

b. Sanatın ülkemiz insanının gelişmesi ve aydınlanması için ne anlama geldiği bilincinin yükseltilmesi.

c. Kurumun tanıtım etkinliklerinin artırılması

d. Ülkemizin kültür ve tarih dokusunu içeren oyunlara ağırlık verilmesi.

e. Varolan binaların revizyonu ile daha işlevsel hale getirilmesi

f. Fiziki mekânların engelliler içinde ulaşılabilir hale getirilmesi.

g. İletişim veya bilgilendirme çalışmalarının ve etkinliğinin yükseltilmesi.

h. Kültür sanat faaliyetlerinin toplumun sadece belli bir kesimiyle sınırlı kalması algısının değiştirilmesi için çalışmaların planlanması ve uygulanması.

i. Temsillerde kadın erkek eşitliği mesajı verilmesi, zararlı geleneklere (töre-namus cinayetleri, berdel, erken evlilikler vb.) eleştirel yaklaşımlar içeren eserlerin yazılması, sunulması. Portföyün bu bağlama göre yeniden yapılandırılması.

j. Türk kültür öğelerini kullanan eserlerin yazılmasının teşvik edilmesi.

k. Opera ve bale sanatlarının icra edilebileceği küçük ve orta büyüklükte fiziki ortamların yaygınlaştırılması.

l. Üniversite gençliğine yönelik etkinliklerin artırılması. Üniversitelerle işbirliği içinde öğrenciler için teşvik uygulamalarının başlatılması (ücretsiz bilet vb.)

m. Dünyaca ünlü grupların ve sanatçıların ülkemizde performans sergileme sayısının çoğaltılması.

n. Genç yeteneklerin kazanılmasında öncü rol oynanması.

o. Veri paylaşımı ve bilgi alışverişi için gerekli teknik altyapının kurulması.

## 2.13. GTFZ ANALİZİ (GÜÇLÜ YÖNLER, ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR, TEHDİTLER)

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, Stratejik Plan çalışmaları kapsamında kurumun mevcut durumunu ve kurumun kendisini ve kurumu etkileyen koşulları sistematik olarak incelemek amacı ile GZFT analizi yapılmıştır.

GZFT analizinde kurumun;

1. İçe dönük olarak
  1. “Güçlü” Yönleri (Strengths)
  2. “Zayıf” Yönleri (Weakness)
2. Hizmet verdiği alan bağlamında dışa dönük olarak
  1. Kurumun “Fırsatları” (Opportunities)
  2. Kuruma yönelik “Tehditler”i (Threats)

Ortaya konulmuştur. Bu değerlendirmeler ölçülebilir olmaktan çok kurumun hem kendi iç paydaşları hem dış paydaşları açısından nasıl algılandığına odaklanmıştır.

Analiz çalışmalarına Paydaş analizi sırasında iç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmelerde veya gönderilen anket formunda Kurumun **güçlü** ve **zayıf** taraflarının, kuruma yönelik **tehditlerin** veya **fırsatların** neler olabileceğine ilişkin açık uçlu sorular sorulmuş ve bu sorular tasnif edilerek GZFT analizi çıkarılmıştır. İç paydaşların kuruma yönelik algılarının ortaya konulması amacı ile bir “Çalışan Memnuniyet Anketi” düzenlenmiştir. Anketin, tarafssızlığının temini amacı ile dışarıdan hizmet alımı ile gerçekleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

İç paydaşların ve dış paydaş olarak seçilip görüşmeler yapılan kurum / kuruluş / üniversite / vakıf / derneklerin kurum hakkındaki yanıtları değerlendirilerek paydaş ve GZFT analizi sonuçlandırılmıştır.

### 2.13.1. Değerlendirme

Kurumun GZFT analizi iki başlık altında yorumlanmıştır:

- İdari Yönetim açısından
- Uğraş alanına bağlı olarak sanatsal açıdan.

### 2.13.1.1. İdari Yönetim Açısından GZFT Analizi

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<b>İçe dönük analiz</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devlet desteği.</li><li>• Teşkilat yapısı.</li><li>• Bilgi birikimi ve tecrübe.</li><li>• Üst yöneticilerin sanatın içinden gelmeleri.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bütçesel sınırlamalar.</li><li>• Genel müdürlük çalışmalarına ilişkin yurtiçi ve yurt dışı reklam, tanıtım, iletişim yetersizlikleri.</li><li>• Gişe gelirlerini artıracak faaliyetlerin yapılamaması.</li><li>• Personel istihdamı konusunda personel rejiminden kaynaklanan sıkıntılar ve açık kadrolar</li><li>• İdari yönetimin farklı mekanlarda yürütülüyor olması.</li></ul>
	Fırsatlar	Tehditler
<b>Dışa dönük analiz</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni kamu yönetim anlayışı ile daha esnek çalışma ve istihdam şartları</li><li>• AB süreci.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gişe gelirlerinin istikrarsızlığı</li><li>• Sponsorluk anlayışlarında meydana gelen değişimler</li></ul>

#### Güçlü Yönler

- **Devlet desteği.**
  - Faaliyetler için diğer kamu kurumlarının bürokratik işlerle ilgili destekleri
  - Bütçe dışı kamu fon destekleri
  - Yurtdışı etkinliklerde ilgili kurumların yurt dışı teşkilatlarının destekleri
- **Teşkilat yapısı.**
  - DOBGM teşkilat yapısının opera, bale, konser gibi sahne sanatlarının gereklerine uygun olması.
- **Bilgi birikimi ve tecrübe.**
  - İdari yöneticilerinin kamuda çalışma deneyimleri
  - İdari yöneticilerin çalıştıkları alanlarda uzun yıllar çalışıyor olmaları
  - Yöneticilerin hem idari hem temel uğraş alanına dair deneyimlerinin birleşmesi
- **Üst yöneticilerin sanatın içinden gelmeleri.**
  - Üst yönetimin uğraş alanı içinden gelmeleri nedeni ile yasa ve yönetmeliklerin kuruma yüklediği misyonla, uğraş alanının güncel sorunlarına vakıf olarak gerekli kararları verebilme kararlılığı.
  - Kurum hakkında oluşmuş toplumsal algı ile kamusal beklentileri karşılama yetenekleri.



- Kamusal beklentilere göre önceliklerin seçilmesi konusunda sanatların yöntem, teknik ve uygulama tercihlerindeki yetkinlik.

### Zayıf Yönler

- **Ayrılan bütçenin yetersizliği**  
Örneğin tahsis edilmiş olmasına karşın personel açığı kapatılamamıştır. Bu durumda özellikle il müdürlükleri (Sivas, Gaziantep, Van) çalışmalarına başlayamamıştır.
- **Genel müdürlük çalışmalarına ilişkin yurtiçi ve yurtdışı reklam, tanıtım, iletişim yetersizlikleri. Gişe gelirlerini artıracak faaliyetlerin yapılamaması.**  
Bütçe sınırlamaları nedeni ile ilgili tanıtım faaliyetlerinin yerine getirilememesi
- **Personel istihdamı konusunda personel rejiminden kaynaklanan sıkıntılar ve açık kadrolar.**
  - İdari personel açısından boş kadroların doldurulamaması.
  - Kurulmuş olup ancak sürekli faaliyete geçemeyen Müdürlüklerin varlığı.
- **İdari yönetimin farklı mekânlarda yürütülüyor olması.**
  - Kurumun işleyişi ve kurumsal temsiliyet bakımından bu amaçlarla tasarlanmamış binalarda hizmetlerin verilmesi.
  - Kurum yönetiminin farklı binalarda yürütülüyor olması nedeni ile iş ve işlemlerin istenilen düzeylerde yürütülememesi.

### Fırsatlar

- **Yeni kamu yönetim anlayışı ile daha esnek çalışma ve istihdam şartları.**
  - Özellikle sözleşmeli çalışan personelin verimliliklerinin sağlanması
  - Beklentilere uygun sözleşme yapma önündeki engellerin azalması
- **AB süreci.**
  - AB süreci ile kurum etkinliklerinin AB ülkelerindeki temsillerinin artması
  - AB ile Türkiye arasındaki karşılıklı işbirliği ve kültürel değişim programlarının sayısal olarak artması

### Tehditler

- **Gişe gelirlerinin istikrarsızlığı.**
  - Sinema, televizyon yayınları nedeni ile gişe istikrarının sağlanamaması.
  - Gişe geliri beklentilerinin karşılanamaması.
- **Sponsorluk anlayışlarında meydana gelen değişimler.**
  - Opera, bale temsillerine veya festivallere sponsor olan kurum ve kuruluşların sponsorluk katkılarının azalması.

### 2.13.1.2. Sanatsal Açıdan GZFT Analizi

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
İçe dönük analiz	<ul style="list-style-type: none"><li>● Kurumun köklü sanat geçmişi.</li><li>● Konularında yetişmiş kadroya sahip olması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Tanıtım, duyuru, iletişim yetersizlikleri</li><li>● Genç ve yeni yetişen opera bale sanatçılara gereken desteğin verilememesi.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok yetenekli sanatçıların bulunması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taşrada opera, bale, müzikli sahne sanatlarının tanıtımının ve sürekliliğinin sağlanamaması.</li> <li>• Toplumun en geniş kesimlerine ulaşılamaması.</li> </ul>
<b>Dışa dönük analiz</b>	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genç neslin opera, bale, çok sesli müzik ve müzikli sahne sanatlarına yönelik eğilimlerinin yüksek olması.</li> <li>• Ülkemizdeki kültürel çeşitliliğin yüksek olması.</li> <li>• Ülkemizin köklü sanat geçmişi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanat eserlerine yönelik telif hakkı bilincinin yetersizliği.</li> <li>• Sanatsal faaliyetlere yeterli kaynağın (sponsorluk) ayrılmaması.</li> <li>• Toplumun opera, bale, müzikli sahne sanatlarına ve çok sesli müzik konserlerine yeterli ilgiyi göstermemesi.</li> <li>• Opera, bale, müzikli sahne sanatları için hem kurumun hem diğer ilgili yapıların gerekli fiziki mekânlara sahip olunmaması.</li> <li>• Kültür emperyalizmi nedeni ile farklı sanatsal etkinliklerin ve seçeneklerinin azalması, tektipleşmesi, kültürel çeşitliliğin azalması.</li> <li>• Opera ve bale eğitiminin pahalı olması algısı.</li> </ul>

### Güçlü Yönler

- **Kurumun köklü sanat geçmişi.**
  - Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü tarafından temsil edilen opera, bale ve müzikli sahne sanatlarının üretimi, icrası ve yorumlarının Cumhuriyetimizin kurulmasından çok önceleri başlaması, cumhuriyetin başlangıç yıllarında özellikle teşvik edilmesi.
  - Kurumun konularında yetişmiş sahne sanatçılarına sahip olması.
- **Yetenekli sanatçıların bulunması.**
  - Özellikle opera ve bale temsillerinde yer alan sanatçıların uluslararası düzeyde yetenekli olmaları ve bu yeteneklerinin uluslararası yarışmalarla kazanmış oldukları ödül, şilt ve derecelerle tasdik edilmiş olması.
- **Sanat ve teknik kurulların bilgi ve donanımlarının yeterli / yüksek olması.**
  - Kurullarda yer alacak personelin kurum içinde var olması
  - Kurullarda yer alacak özel niteliklere sahip personelin sanatsal bağlamda yeterli bilgi ve birikime sahip olması

## Zayıf Yönler

- **Sanatçıların yeterli düzeyde var olmasına karşın yaratıcı, eğitici, hazırlayıcı kadrolarda var olan yetersizlikler**
- **Tanıtım, duyuru, iletişim yetersizlikleri.**
  - Sponsorluklarla yapılan faaliyetlerde tanıtım konusunda sponsorların inisiyatifleri
- **Genç ve yeni yetişen opera bale sanatçılarına gereken desteğin verilememesi.**
  - Sözleşme ve kadro yapısı nedeni ile yeni yetişen sanatçıların kurum temsilcileri içinde değerlendirilmelerinin yeterli düzeyde sağlanamaması
  - Yeni yetişen sanatçıların kurum aracılığı ile yurtdışı deneyim ve görgülerinin artırılması konusundaki yetersizlikler.
  - Bu sanatçıların yurtdışında farklı arayışlara girmeleri ve başka kurumlarla çalışmaları.
- **Taşrada opera, bale, müzikli sahne sanatlarının tanıtımının ve sürekliliğinin sağlanamaması.**
  - Personel ve fiziki mekânların yetersizliği nedeni ile taşrada opera, bale ve müzikli sahne sanatlarının icralarının periyodik olarak yapılamaması.
- **Toplumun en geniş kesimlerine inilememesi.**
  - Okul öncesi, ilköğretim ve lise düzeyinde verilen evrensel müzik eğitiminin müzik eğitim metodolojilerine uygun olmaması bu bağlamda opera, bale ve çok sesli müziğin dinlenmesi, seçilmesi, tercih edilmesi bağlamında ilginin sağlanamaması
  - “Azerbaycan Operası” gibi ulusal opera ekollerinin gelişmesini sağlayacak bir “Türk Operası” repertuarının olmaması.
  - Klasik Türk Müziği ve halk müziğinin opera, bale ve çok sesli müzik yapıtlarında yeterince değerlendirilememesi.

## Fırsatlar

- **Gençlerin opera, bale, çok sesli müzik ve müzikli sahne sanatlarına yönelik eğilimlerinin yüksek olması.**
  - Özellikle büyük kentlerde ve üniversite çevrelerinde opera, bale ve çok sesli müziğe yönelik beğeni eğiliminin artması.
  - Mevcut müzik endüstrisinin ürünlerine alternatif arayışlara giren gençlerin varlığı.
- **Ülkemizdeki kültürel çeşitliliğin yüksek olması.**
  - Kültürel çeşitliliğin fazla olması ve bu bağlamda kültürlerin kendilerine yakın buldukları müziklerle yapılmış opera, bale ve benzeri sahne sanatlarını izleme eğiliminin artmakta oluşu.
  - Önde gelen yazarların eserlerinin sahnelenmesi. (Ağrı Dağı Efsanesi operası gibi)
- **Ülkemizin köklü sanat geçmişi.**

- Çok sesli müziğin, opera ve balenin devlet tarafından desteklenmesi, sürekliliğinin sağlanması ve izlenmesi.

## **Tehditler**

- **Sanat eserlerine yönelik telif hakkı bilincinin yetersizliği.**
  - Temsil ve konser kayıtlarının periyodik olarak üretilip topluma sunulamaması.
- **Sanatsal faaliyetlere yeterli kaynağın (sponsorluk) ayrılmaması.**
  - Ekonomik yetersizliklerden ve sponsorların reklam harcamalarındaki daralmalardan dolayı ortaya çıkan kaynak yetersizlikleri.
- **Toplumun opera, bale, müzikli sahne sanatlarına ve çok sesli müzik konserlerine yeterli ilgiyi göstermemesi.**
  - Mevcut müzik endüstrisinin belirlediği müzikal beğenilerin yaygınlaşması nedeniyle opera ve bale gibi sanatların istenilen düzeyde izleyici ile buluşmasının sağlanamaması.
- **Opera, bale ve müzikli sahne sanatları bakımından hem kurumun hem diğer ilgili yapıların gerekli fiziki mekânlara sahip olmaması.**
  - Aspendos Antik Tiyatrosu ve Bodrum Kalesi gibi açık alan sahnelerinin dışında ülkemizde opera, bale, müzikli sahne yapıtlarının ve çok sesli müzik konserlerinin yapılabileceği uygun özelliklerde fiziksel mekânların az ve olanların kapasitelerinin yetersiz olması.
- **Opera ve bale eğitiminin pahalı olması algısı.**
  - Yeni sanatçıların yetiştirilmesi konusunda ekonomik yetersizliği olan kesimlerin nezdinde çok sesli müzik, opera ve bale eğitiminin pahalı olmasına dair kanılar.
  - Opera ve bale etkinlik biletlerinin pahalı olmasına dair kanılar.
- **Sanatçı, uygulatıcı uzman ve uzman memurların gereksinim duyulan kadrolara beklenen düzeyde talepte bulunmamaları ya da yeterince yetiştirilmemeleri.**

## BÖLÜM – 3

### MİSYON, VİZYON, TEMEL DEĞERLER

#### 3.1. DOBGM MİSYONU

Opera, bale ve çok sesli müzik sanatını ülke genelinde en iyi şekilde tanıtarak yaygınlaştırmak, bu sanat dallarının halkımızla bütünleşmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası arenada Türk bestecilerin eserlerini de seslendirme yolu ile evrensel formatlarda kültür ve sanatını dünyaya en iyi şekilde tanıtmak amacıyla festivallere katılmak ve festivaller düzenlemek, çocuk ve gençlere yönelik düzenleyeceği kurs sayısını artırmak suretiyle çocuk ve gençleri bu sanat dalına yönlendirerek her sınıftan daha fazla izleyici kitlesine ulaşabilmek.

#### 3.2. DOBGM VİZYONU

Çok sesli müzik, opera ve bale sanatlarında öncü bir kuruluş olmak.

#### 3.3. TEMEL DEĞERLER

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

- Profesyonellik
- Ekip Çalışması
- Yaratıcılık
- Estetik
- Kalite
- Sürekli gelişme

belirlenmiştir.

##### 3.3.1. Profesyonellik

Temsil ve konserlerimizde, yurtiçi ve yurtdışı turnelerimizde, düzenlediğimiz ulusal ve uluslararası festivallerde, radyo ve televizyon yayınlarımızda, kayıtlarımızda disiplinli, meslek ilkelerine, değerlerine bağlı davranış ve kaliteli bir sunum yapmak.

##### 3.3.2. Ekip Çalışması

Temsil ve konserlerimizde, yurtiçi ve yurtdışı turnelerimizde, düzenlediğimiz ulusal ve uluslararası festivallerde, radyo ve televizyon yayınlarımızda, sanatımızın doğasına uygun, gerekli olan sanatsal bütünlüğü sağlayarak kurum misyon ve vizyonuna bağlı olarak birlikte çalışmak.

##### 3.3.3. Yaratıcılık

Opera, bale, çok sesli müzik ve sahne sanatlarının üretilmesi, uygulanması sırasında diğer sanat dallarının olanaklarından yararlanarak daha etkili eserler üretmek. Sürekli yaratıcılıkla bilincimizin geliştirilmesi.

#### **3.3.4. Estetik**

Estetik ve beğeni düzeyini yükseltmek için farklı seçenekler içinden en iyiyi bularak, opera, bale, çok sesli müzik ile sahne sanatlarını halkımıza sunmak.

#### **3.3.5. Kalite**

Kurumsal misyonumuza bağlı olarak, toplumumuzdaki tüm eğitim düzeylerindeki bireylerin sanatsal estetik beğeni düzeyini yükseltmek, katılımcı, sosyal, hoşgörölü, çevreye duyarlı, kişiliği güçlü bireylerden kurulu bir toplum yaratmak ölküsüne bağlı olarak opera, bale, çok sesli müzik vb. sahne sanatlarındaki repertuvarları evrensel formatlara uygun olarak sunmak.

#### **3.3.6. Sürekli Gelişme**

Kurum vizyonumuzu en üst düzeyde gerçekleştirmek üzere Türkiye ve dünyadaki sanatsal ortamı izlemek ve hizmetlerimize yansıtma.

## BÖLÜM – 4

### STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

Paydaş Analizi, GZFT Matrisi ve öneriler de gözönünde bulundurularak stratejik amaç ve hedeflere çerçeve oluşturması amacıyla "stratejik konular" çıkarılmıştır.

Stratejik konular DOBGM'nin görev ve sorumluluklarının gruplandırılması, stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulması için bir kılavuz olarak düşünülmüştür.

Stratejik Amaçlar, Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün gelecek beş yıl süresince başarmak için yapacaklarının genel ifadeleridir.

Her amaç için ayrıntılı hedefler belirlenmiştir.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün görevlerini yerine getirmek amacıyla her bir hedef için amaçlarla da uyumlu olacak şekilde ayrıntılı kilit faaliyetler / eylemler tanımlanmıştır.

Hazırlanacak yıllık performans programı ve raporlarında bu stratejik amaçlara ve hedeflere ilişkin daha ayrıntılı performans hedefleri belirlenecektir.

Bu bağlamda DOBGM üç (3) stratejik amaç belirlemiştir:

**STRATEJİK AMAÇ - 1:** DOBGM'nin ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığının artırılması ve ülke düzeyinde etkin, yaygın bir kurum olmasını sağlamak.

**STRATEJİK AMAÇ - 2:** Türk opera ve bale eserleri ile genişletilmiş bir repertuar oluşturarak var olan Türk opera ve bale konseptini yeniden tanımlamak ve genişletmek

**STRATEJİK AMAÇ - 3:** Çok sesli müzik, opera ve bale eğitiminde Türkiye'de öncü ve izlenen bir kuruluş olmak.

Amaçlarımızı ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önümüzdeki beş yıl için projeler hazırlanmış, faaliyetler tanımlanmış ve yıllık planlar yapılmıştır. Projeler ve faaliyetler ile hedeflerimize ne derecede ulaştığımızı gösterecek olan performans göstergeleri ve bunların ölçüm yöntemleri, hazırlanacak olan Yıllık Performans Programında yer alacaktır.

Uygulanacak stratejilerin/eylemlerin tasarımı, proje uygulamalarından elde edilecek bilgilerden etkilenecektir. Bu nedenle projelerin uygulanması etkinliği bizim stratejilerimizin de etkinliğini ortaya koyacaktır.

**STRATEJİK AMAÇ - 1: Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'nün ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığını artırmak ve ülke düzeyinde etkin, yaygın bir kurum olmasını sağlamak.**

**Stratejik Hedef 1:** Sanat ve yaz sezonunda eser sergilenmesinin yaygınlaştırılması.

**Performans Hedefi:** Sanat ve yaz sezonunda izleyici kitlesini artırmak.

**Performans Göstergeleri:**

- 1) Sanat sezonunda verilen temsil sayısı
- 2) Yaz sezonunda verilen temsil sayısı
- 3) Turne sayısı

**Stratejik Hedef 2:** Ulusal ve uluslararası etkinliklerin düzenlenmesi ve desteklenmesi

**Performans Hedefi:** Ulusal ve uluslararası festival ve yarışmalar düzenlemek

**Performans Göstergeleri:**

- 1) Ulusal festival sayısı
- 2) Uluslararası festival sayısı
- 3) Yarışma sayısı

**STRATEJİK AMAÇ - 2: Türk opera ve bale eserleri ile genişletilmiş bir repertuar oluşturarak var olan Türk opera ve bale konseptini yeniden tanımlamak ve genişletmek.**

**Stratejik Hedef:** Türk opera ve bale anlayışının geliştirilmesinin sağlanması.

**Performans Hedefi:** Türk opera ve bale anlayışının geliştirilmesini sağlamak.

**Performans Göstergeleri:**

- 1) Desteklenen eser sayısı
- 2) Türk opera ve bale temsillerinin, toplam temsil sayısı içindeki oranı

**STRATEJİK AMAÇ - 3: Çok sesli müzik, opera ve bale eğitiminde Türkiye'de öncü ve izlenen bir kuruluş olmak.**

**Stratejik Hedef:** Yaygın bir opera-bale eğitimiyle sanatsal alternatifler yaratılması.

**Performans Hedefi:** Çocuk ve gençlik opera ve balesinin geliştirilmesini sağlamak.

**Performans Göstergesi:** Çocuk ve gençlik eserleri temsil sayısı.



## BÖLÜM 5

### İZLEME VE DEĞERLENDİRME

#### 5.1. YILLIK GELİŞME RAPORLARI

Plan hedeflerine ulaşmak, ulaşılamadığı durumda neden ulaşılamadığının analizi ve plan dâhilinde ortaya çıkan başarılarımızın halkımıza, seyirci ve izleyicilerimize, iç ve dış paydaşlarımıza, tedarikçilerimize ve ilgili mercilere raporlamak Stratejik Yönetimin esaslarından biridir.

Stratejik Planlama ortaklı çalışmanın sonucundan doğan artı değerdir. Ortaklı çalışmanın yaptığı etkiyi göstererek tanıtımımız oldukça önemlidir. "Ortaklık"ta, halk, izleyici, sanatçılar, sanat çevreleri, seyirci, paydaşlar, ilgili kamu yönetimleri yer alır.

Ortaya konulan amaç ve hedefler sayesinde yapılan çalışmalar, sağlanan gelişmeler, izleme ve değerlendirme çalışmaları çerçevesinde ayrıntılı raporlarla tüm taraflara duyurulacaktır.

Her yıl hedeflerimize karşılık gelen gelişmeleri içeren bir rapor hazırlanacaktır. Yıllık rapor tüm ana hatlarıyla iç paydaşlara ve ilgili kamu yönetimlerine ayrıntılı olarak, izleyici, seyirci, tedarikçi ve dış paydaşlara özet olarak ulaşması sağlanacaktır. Bu raporlara web sayfamızdan da erişilebilecektir.

Faaliyet raporlarına ek olarak, izleme ve değerlendirme sürecinin etkililiğinin sağlanması açısından, üst yönetimle birlikte birim yöneticileri ve Strateji Geliştirme Biriminin de katılımıyla, her altı ayda bir olmak üzere, stratejik plan izleme ve değerlendirme toplantıları düzenlenecektir.

#### 5.2. HEDEFLERİN ÖLÇÜLEBİLİRLİĞİ

Stratejik plan hedeflerinin ölçülmesi için bir proje planı hazırlanmış ve tüm faaliyetlerin izlenmesi amacıyla "Faaliyet Takip Kartları" oluşturulmuştur.

#### 5.3. PERFORMANS PROGRAMLARI

Her yıl Stratejik Plana dayalı, Performans Esaslı Bütçeleme yaklaşımına uygun bir Performans Programı hazırlanacaktır. Programda önceki plan yılının performans göstergelerine dayalı başarı değerlendirmeleri yer alacak, sonraki plan yılı için bütçe programı oluşturulacaktır.

Performans Programı her yıl performans programlarının hazırlanmasına dair yönetmelik ve rehberine uygun olarak, öngörülen takvim içinde hazırlanıp onaya sunulacaktır.

Her yıl, üst yönetim, Stratejik Plan gelişmelerini değerlendirecektir.

## KISALTMALAR

SP	Stratejik Plan
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DOBGM	Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü
DOB	Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü
DOB	Devlet Opera ve Balesi
SA	Stratejik Amaç
SH	Stratejik Hedef
EFA	Avrupa Festivaller Birliği
TRT	Türkiye Radyo Televizyon Kurum