



SİVİL HAVACILIK
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
STRATEJİK PLANI
2024|2028



SİVİL HAVACILIK
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
STRATEJİK PLANI
İKİBİN 24 - 28

2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029





İSTİKBAL GÖKLERDEDİR...

K. Atatürk



‘BÜTÜN TÜRKİYE’Yİ
KUCAKLAMAYA, VATAN
TOPRAKLARININ HER KARIŞINA
ESER VE HİZMET GÖTÜRMeye
DEVAM EDECEĞİZ’

A. B. K.



BAKAN SUNUŞU

Abdulkadir URALOĞLU
Ulaştırma ve Altyapı Bakanı

Ulaşım ve erişim, ekonomik büyümenin öncelikli unsurlarıdır. Ülkeleri, insanları ve kültürleri birbirine bağlayan, en hızlı ulaşım ve erişim aracı olan havayolu taşımacılığı, küreselleşmenin ve uluslararası entegrasyonun taşıyıcı sektörlerinden biridir. Mobilizasyon, ticaret, iletişim ve turizm gibi diğer sektörlerin de lokomotifi olan sivil havacılık sektöründeki yatırımların, ülke ekonomisine geri dönüşü ve sağlayacağı kazanımlar, başka hiçbir sektörde olmadığı kadar refah döngüsünde belirleyicidir.

Bu bağlamda, sivil havacılık sektörünün geliştirilmesi ülkemizin öncelikli stratejik hedefleri arasında yer almaktadır. 2003 yılında havayolu taşımacılığının liberalleşmesine yönelik atılan stratejik adımların bugün ülkemizi havacılıkta dünyanın en gelişmiş ülkelerinden biri haline getirdiğini görüyoruz. Bu vizyon sayesinde bugün ülkemiz uçak ve yolcu trafiğinde gerek Avrupa gerek dünya ölçeğinde çok önemli başarılarla imza atmaktadır. İstanbul Havalimanı gibi dev bir projenin hizmete açılması da ülkemizin küresel havacılık sistemindeki misyonunun ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Kıtaların kesişme noktasında, geçmişten bugüne medeniyetlerin beşiği ve köprüsü olan Türkiye, bugün de gökyüzü köprüleriyle dünyayı birbirine bağlamaktadır.

Havayolu taşımacılığı, teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen sektör olması ve hatta pek çok yeni teknolojinin de üretilmesine öncülük etmesi bakımından sürekli yenilenme ve inovasyon ihtiyacı olan bir alandır. Bu nedenle sadece sivil havacılıkta sektörel büyüme rakamlarının değil aynı zamanda insan kaynakları kapasitesinin, havacılık altyapısının ve endüstrisinin de dijital çağın gerekliliklerine uygun olarak yapılandırılması önem taşımaktadır. Bu bilinçle önümüzdeki süreçte de sivil havacılığımızın emniyetli, rekabetçi ve üretken şekilde yoluna devam etmesi için gerekli adımları atmaya devam edeceğiz.

Sivil havacılık sektöründe temel hedefimiz, havacılık emniyeti ve güvenliği standartlarının en üst düzeyde uygulanması ve böylece sektörde sürdürülebilir büyümenin sağlanmasıdır. Bu hedef doğrultusunda Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün düzenleme, denetim ve gözetim kabiliyetinin artırılmasına yönelik kapasite geliştirme çalışmalarının ve havacılık sektörünün geleceğine yönelik projelerin yer aldığı 2024-2028 SHGM Stratejik Planı'nı kamuoyunun bilgisine sunuyoruz.



GENEL MÜDÜR SUNUŞU

Prof. Dr. Kemal YÜKSEK
Sivil Havacılık Genel Müdürü

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün temel misyonu, uçuş emniyeti ve havacılık güvenliği çerçevesinde sivil havacılık faaliyetlerinin yürütülmesi ve daha da önemlisi sürdürülebilir büyümesini sağlayacak adımların atılmasıdır. Dolayısı ile bir yandan küresel havacılık sisteminin bir parçası olmaktan kaynaklanan yükümlülüklerimiz, diğer taraftan da ulusal hedeflerimizin gerçekleşmesine yönelik sorumluluklarımız bulunmaktadır. Tüm bu faaliyetlerin yanı sıra "Dünyada havacılığın merkezi olma" gibi büyük bir ideali de hayata geçirmiş bulunuyoruz.

Türkiye bugün, uçak ve yolcu trafiğinde dünyanın en önde gelen ülkelerinden biri olmakla kalmayıp, aynı zamanda havalimanları, uçuş emniyeti, havacılık güvenliği ve sektörde sunulan hizmet kalitesi ile de küresel havacılığın güvenilir ve saygın bir ülkesi konumuna yükselmiştir. Yolcu sayısı, uçak trafiği, uçuş ağı, havaalanları, yer hizmetleri, uçak bakım ve onarım, havacılık güvenliği, seyrüsefer konuları dâhil olmak üzere ülkemiz, sivil havacılığın tüm alanlarında büyük bir atılım gerçekleştirmiştir. Ayrıca "Millî Teknoloji Hamlesi" doğrultusunda havacılık sanayimizin geliştirilmesi kapsamında da SHGM artık yerli tasarım ve üretime sahip hava araçlarının sertifikasyon süreçlerini yürütebilecek kabiliyete erişmiştir.

Hepsinden önemlisi söz konusu bu gelişmelerin sürdürülebilir şekilde devam etmesidir. Özellikle içinde bulunduğumuz dijital çağda tüm sektörler gibi sivil havacılık sektörünün de bilişim ve otomasyon teknolojilerindeki yeniliklere uyum sağlaması hayati önem taşımaktadır. Hem küresel bir faaliyet olması

hem de teknolojinin kalbinde yer alan bir sektör olması dolayısı ile havacılık sektörü bu dönüşümü en yoğun şekilde yaşamaktadır. Genel Müdürlüğümüz de bu amaçla gerek kurumsal kapasitenin artırılması gerekse havacılık sektörünün ihtiyacı doğrultusunda "Yeni Sivil Havacılık Modeli"ni hayata geçirmiştir.

Yeni Sivil Havacılık Modeli'nin üç temel bileşeni olan Kurumsal Dönüşüm Modeli (KDM), Otomasyon ve Akıllı Faydalı Sistemlere ilişkin çalışmalarımız önümüzdeki stratejik planlama döneminin de ana hedefini oluşturmaktadır. KDM, sadece kurumsal düzeyde değil aynı zamanda sektörü de kapsayacak şekilde yeni bir yapılanma sunmaktadır. İlerleyen süreçte de ulusal ve küresel düzeyde diğer kurum ve ülkelere dijital dönüşüm projeleri için örnek teşkil edecek şekilde tasarlanmıştır. Yeni Sivil Havacılık Modeli ile Devletimizin "Türkiye Yüzyılı" hedefi doğrultusunda sivil havacılıkta dijital çağın gerekliliklerine uygun bir yapılanma, sürdürülebilir ve istikrarlı bir gelişme hedefliyoruz.

Türk sivil havacılığının emniyetli ve sürdürülebilir gelişimi konusunda bize her türlü desteği veren Bakanımız Sayın Abdulkadir URALOĞLU başta olmak üzere, yeni dönemdeki hedef ve projelerde havacılık sektörümüzün gelişimine katkı sağlayacak herkese katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunarak 2024-2028 SHGM Stratejik Planımızı takdim ediyoruz.

Prof. Dr. Kemal YÜKSEK
Sivil Havacılık Genel Müdürü

İÇİNDEKİLER

vi *BAKAN SUNUŞU*

viii *GENEL MÜDÜR SUNUŞU*

14 **BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN**

18 **TEMEL PERFORMANS
GÖSTERGELERİ**

BİR

21 **STRATEJİK PLANIN HAZIRLIK SÜRECİ**

İKİ

DURUM ANALİZİ

24 **A. KURUMSAL TARİHÇE**

26 **B. UYGULANMAKTA
OLAN STRATEJİK PLANIN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

27 **C. MEVZUAT ANALİZİ**

29 **Ç. ÜST POLİTİKA BELGELERİ
ANALİZİ**

38 **D. PROGRAM ALT PROGRAM
ANALİZİ**

39 **E. FAALİYET ALANLARI İLE
ÜRÜN VE HİZMETLERİN
BELİRLENMESİ**

40 **F. PAYDAŞ ANALİZİ**

40 İç Paydaş Analizi

42 Dış Paydaş Analizi

43 Temsilcilik Toplantıları Analizi

44 Tematik Odak Grup
Toplantıları Analizi

45 Paydaşların
Önceliklendirilmesi

G. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

54 Organizasyon Yapısı

53 İnsan Kaynakları Yetkinlik
Analizi

60 Kurum Kültürü Analizi

62 Fiziki Kaynak Analizi

64 Teknoloji Ve Bilişim Altyapısı
Analizi

65 Mali Kaynak Analizi

66 Diğer Analizler

67 **Ğ. PESTLE ANALİZİ**

73 **H. GZFT ANALİZİ**

76 **I. TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN
BELİRLENMESİ**

ÜÇ

GELECEĞE BAKIŞ

94 MİSYON, VİZYON, TEMEL DEĞERLER

DÖRT

STRATEJİ GELİŞTİRME

98 **A. HEDEF KARTLARI**

122 **B. MALİYETLENDİRME**

124 **C. RİSK KONTROL FAALİYETLERİ**

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

132 A. Kapsam, B. Sorumluluklar,
C. Raporlama

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1	Amaç ve Hedef Tablosu.....	16
Tablo 2	Temel Performans Göstergeleri.....	20
Tablo 3	Mevzuat Analizi.....	28
Tablo 4	Üst Politika Belgeleri Analizi.....	30
Tablo 5	Program - Alt Program Analizi	38
Tablo 6	Faaliyet Alanı - Ürün / Hizmet Listesi.....	39
Tablo 7	İç Paydaş Analizi Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	41
Tablo 8	Dış Paydaş Analizi Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	42
Tablo 9	Temsilcilik Toplantıları Analizi.....	43
Tablo 10	Tematik Odak Grup Toplantıları Analizi Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	44
Tablo 11	Paydaşların Önceliklendirilmesi	45
Tablo 12	Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi.....	50
Tablo 13	Kurum Personelinin Kadro Statülerine ve Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	56
Tablo 14	Personelin Kadroya ve Birime Göre Dağılımı.....	57
Tablo 15	YDS Puanına Sahip Personel Sayısı.....	57
Tablo 16	İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	59
Tablo 17	Kurum Kültürü Analizi Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	60
Tablo 18	Ankara Ana Hizmet Binası Fiziksel Altyapı.....	62
Tablo 19	Türk Sivil Havacılık Akademi Binası Fiziksel Altyapı.....	62
Tablo 20	Temsilcilikler Fiziksel Altyapı.....	63

Tablo 21	Mevcut Araç Sayısı	63
Tablo 22	Fiziki Kaynak Analizi Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu.....	63
Tablo 23	Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	65
Tablo 24	Tahmini Kaynaklar.....	65
Tablo 25	Mali Kaynak Analizi Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	66
Tablo 26	PESTLE Matrisi.....	67
Tablo 27	GZFT Listesi	74
Tablo 28	GZFT Stratejileri	75
Tablo 29	Konsolide Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	77
Tablo 30	Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu	98
Tablo 31	Hedef Kartları	100
Tablo 32	Tahmini Maliyetler	123
Tablo 33	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Teşkilat Şeması.....	55
Şekil 2	Personelin Eğitim Durumu.....	56
Şekil 3	2018-2023 Dönemi Personel Kaybının Statüye Göre Dağılımı	58

KISALTMALAR

AAKM: Ana Arama Kurtarma Koordinasyon Merkezi
AB: Avrupa Birliği
ABD: Amerika Birleşik Devletleri
AFTN: Havacılık Sabit İletişim Ağı (Aeronautical Fixed Telecommunications Network)
AIM: Havacılık Bilgi Yönetimi (Aeronautical Information Management)
ALoS: Kabul Edilebilir Emniyet Seviyesi (Acceptable Level of Safety)
API: Uygulama Programlama Arayüzü (Application Programming Interface)
AR: Artırılmış Gerçeklik (Augmented Reality)
ASELSAN: ASELSAN Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
ATM: Hava Trafik Yönetimi (Air Traffic Management)
B2B: İşletmeden İşletmeye (Business to Business)
BT: Bilgi İşlem Birimi
CB: Cumhurbaşkanlığı
CBDDO: Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi
CBS: Coğrafi Bilgi Sistemleri
CMA: Sürekli Gözetim Yaklaşımı (Continuous Surveillance Approach)
CNS: Haberleşme, seyrüsefer ve gözetim (Communications, navigation and surveillance)
ÇB: Çevre Birimi
DHMİ: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü
DHM: Destek Hizmetleri Müdürlüğü
EADUK: Eğitim Araştırma Denetleme Uzmanlar Kurulu
EASA: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Union Aviation Safety Agency)
ECAC: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference)
EUROCONTROL: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (European Organization for the Safety of Air Navigation)
FTL: Uçuş Zamanı Sınırlaması (Flight Time Limitation)
GZFT: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
HAD: Havaalanları Daire Başkanlığı
HGD: Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı
HUM: Hukuk Müşavirliği
HSD: Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı
HUD: Hava Ulaşım Daire Başkanlığı
IATA: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association)
ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (International Civil Aviation Organization)
IPA: Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance)
ISO: Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization)
İHA: İnsansız Hava Aracı
KDM: Kurumsal Dönüşüm Modeli
KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KVKK: Kişisel Verileri Koruma Kanunu/Kurulu
KYS: Kalite Yönetim Sistemi
LMS: Eğitim Yönetim Sistemi (Learning Management System)
MASAK: Mali Suçları Araştırma Kurulu

MERSİS: Merkezi Sicil Kayıt Sistemi
NATO: Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı (North Atlantic Treaty Organization)
NFT: Değıştirilemez Token/ Nitelikli Fikrî Tapu (Non Fungible Token)
NOTAM: Havacılara Bildiri (Notice to Airmen)
OJT: İşbaşı Eğitimi (On the Job Training)
ÖKM: Özel Kalem Müdürlüğü
PESTLE: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel
PM: Personel Müdürlüğü
PNR: Yolcu İsim Kaydı (Passenger Name Record)
ROKETSAN: Roket Sanayii ve Ticaret Anonim Şirketi
SAF: Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (Sustainable Aviation Fuel)
SAFA: Yabancı Hava Aracı Emniyet Denetimi (Safety Assessment of Foreign Aircraft)
SDED: Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı
SG: Çalışma Grubu (Study Group)
SGD: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
SGK: Strateji Geliştirme Kurulu
SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHT: Sivil Havacılık Talimatı
SHY: Sivil Havacılık Yönetmeliği
SIP: SOME İletişim Platformu
SİHA: Silahlı İnsansız Hava Aracı
SM TeB: Emniyet Yönetimi Teknik Kurulu (Safety Management Technical Board)
SOME: Siber Olaylara Müdahale Ekibi
SP: Stratejik Plan
SPE: Stratejik Planlama Ekibi
SUV: Spor Amaçlı Arazi Aracı (Sport Utility Vehicle)
SWOT: GZFT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
TAKBİS: Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi
TCDD: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü
TEKNOFEST: Havacılık ve Uzay Teknoloji Festivali
TEP: Ton Eşdeğer Petrol
THK: Türk Hava Kurumu
TR-TSO: Türk Teknik Standart Usulleri Yetkilendirmesi
TSHA: Türk Sivil Havacılık Akademisi
TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK: Türk Akreditasyon Kurumu
UAB: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı
UED: Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı
UOD: Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı
USOAP: Evrensel Emniyet Gözetimi Denetim Programı (Universal Safety Oversight Audit Programme)
USOM: Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi
VR: Sanal Gerçeklik (Virtual Reality)
VTOL: Dikey Kalkış ve İniş (Vertical Take-Off and Landing)
YÖK: Yükseköğretim Kurumu
YSHM: Yeni Sivil Havacılık Modeli
YZ: Yapay Zekâ

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN



Ulusal ve uluslararası
düzenlemeler
doğrultusunda Türk
sivil havacılığının
emniyetini ve
güvenliğini sağlamak



VİZYON

Türk sivil havacılığının
sürdürülebilir
gelişimine yön vermek
ve uluslararası alanda
öncü olmak

TEMEL DEĞERLER

- ✈ Teknoloji Tabanlı
- ✈ Veriye Dayalı
- ✈ Rehberlik Edici
- ✈ Katılımcı ve Paylaşımçı
- ✈ Çevreye Duyarlı
- ✈ Gelecek Odaklı

TABLO 1. AMAÇ VE HEDEF TABLOSU

A1. SEKTÖR GENELİNDE EMNİYET VE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ ARTIRMAK

- H1.1 Sektördeki emniyet standartlarını ve uygulamalarını sürekli olarak iyileştirmek
- H1.2 Sektördeki güvenlik bilincini ve performansını artırmak
- H1.3 İHA/VTOL teknolojisinin sivil havacılıkta güvenli, emniyetli, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını ve sektördeki gelişimini desteklemek

A2. SEKTÖRÜN POTANSİYELİNİ GELİŞTİRMEK VE SÜREKLİ GELİŞİMİNE YÖN VERMEK

- H2.1 Sivil havacılık sektöründe eğitimlerin standardizasyonunu sağlamak ve çalışanların yetkinliğini artırmak
- H2.2 Sivil havacılığın bölgesel ekonomiye katkısını artırmak
- H2.3 Havacılık sektöründe etkin ve dijital bilgi yönetimini sağlamak
- H2.4 Yerli ve millî ürünlerin sertifikasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek
- H2.5 Amatör ve sportif havacılığı yaygınlaştırmak

A3. TÜRKİYE'NİN ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK ALANINDA ETKİNLİĞİNİ ARTIRMAK

- H3.1 Türkiye'yi sivil havacılık eğitiminde tercih edilen bir ülke hâline getirmek
- H3.2 Uluslararası havacılık sektörüne yön verecek özgün sistemler ile uygulamaları geliştirmek ve diğer ülkelerle paylaşmak
- H3.3 Uluslararası standartların belirlenmesi ve uygulanmasında aktif rol oynamak



A4. SEKTÖRDE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİ ARTIRMAK

- H4.1 Sektörün iklim değişikliğine adaptasyonunu hızlandırmak ve havacılıkta nötr karbona yön vermek
- H4.2 Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının kullanımını uluslararası regülasyonlara uygun düzenlemek
- H4.3 Dış paydaşların etkin katılımını sağlayacak yönetim yapısını oluşturmak
- H4.4 Havacılık sektörüne ilgi duyan gençlerin yetişmesini desteklemek
- H4.5 Sivil havacılık okuryazarlığını yaygınlaştırmak

A5. SEKTÖREL GELİŞİM İÇİN İNOVASYONU VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÖNCELİKLENDİREN KURUMSAL DÖNÜŞÜMÜ GERÇEKLEŞTİRMEK

- H5.1 Yetkinliklere dayalı stratejik insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek
- H5.2 Katılımcı, yenilikçi, gelişime ve değişime açık bir kurumsal kültür oluşturmak
- H5.3 Nitelikli ve yetkin personelin uzmanlık alanlarında sürekli gelişimini desteklemek
- H5.4 Süreçlerde ileri teknoloji çözümlerini kullanarak verimliliği artırmak
- H5.5 Değişen ve dönüşen sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda kurumu yeniden yapılandırmak



A photograph of an airport tarmac at sunset. Two commercial airplanes are visible: one in the foreground on the left and another further back in the center. The sky is a mix of orange, yellow, and grey, with mountains visible in the distance. The tarmac is dark asphalt with white lines. A small green cone is in the bottom left foreground.

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

TABLO 2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
84	ICAO Etkili Uygulama (Effective Implementation-EI) oranı (%)	90
70	Siber güvenlik denetim bazında uyumluluk oranı (%)	80
0	Ülkemiz tarafından sivil sertifikaya edilmiş İHA/VTOL sayısı	4
0	KDM üzerinden verilen sektöre yönelik eğitim sayısı	200
2	Dijitalleştirilen eğitim oranı (%)	100
14	İzinlendirilen çapraz uçuş sayısı	24
6	Çapraz uçuş hat sayısı	11
25	E-devlet üzerinden verilen hizmetler/tüm hizmetler oranı (%)	90
13	Sivil sertifikasyonu ülkemiz tarafından tamamlanmış hava araçlarından ihraç edilen miktar (kümülatif)	33
31	Amatör havacı sertifika sahibi kursiyer sayısı (kümülatif)	55
1	Eğitim verilen ülke sayısı (kümülatif)	90
0	Uluslararası kuruluşlar tarafından akredite olan eğitimlerin toplam eğitime oranı (kümülatif)	50
1	Özgün geliştirilen sistem ve uygulama sayısı (kümülatif)	7
0	Özgün geliştirilen sistem ve uygulamaların kullanıcı ülke sayısı (kümülatif)	50
2	Uluslararası kurum ve organizasyonlarda görevlendirilen yönetici ve personel sayısı	6
0	İklim değişikliği adaptasyon planları sayısı (havaalanı)	25
0	Yeşil dönüşüm sertifikası alan havaalanı sayısı	50
0	SAF kullanım miktarı (ton)	150.000
67	Paydaş memnuniyeti (%)	75
0	Kariyerini havacılık alanında geliştirmek isteyen gençlere yönelik verilen sertifika sayısı	30000
72,5	Personel memnuniyet oranı (%)	75,5
4	Öneri sayısı	200
65	Vizyoner fikir ve proje sayısı	110
0	KDM üzerinden verilen sertifika sayısı	500000
30	Kurum içi iş süreçlerinin ve takibinin yazılım üzerinden gerçekleştirilme oranı	100
40	Sistem kesinti süresi (yıllık)(gün)	1
15	USOM bulgu sayısı	3
30	Mevzuat taslaklarının tamamlanma oranı	100

1.

**STRATEJİK
PLANIN HAZIRLIK
SÜRECİ**

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 7'nci maddesi uyarınca hazırlanan SHGM 2019-2023 Stratejik Planı, 2019 yılından başlayarak uygulanmış ve 2023 yılı sonu itibarıyla tamamlanmıştır. Bu doğrultuda, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümleri uyarınca, 2024-2028 yıllarını kapsayan SHGM Stratejik Planı'nın hazırlanması çalışmalarına başlanmıştır. Bu kapsamda, stratejik planın hazırlanmasının koordine ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarının SGD tarafından yürütülmesi hususu Genel Müdürlük Makamının 05.10.2022 tarihli Onay'ı ile uygun görülmüştür.

Çalışmaları resmi olarak başlatan Stratejik Plan Genelgesi 21.11.2022 tarihinde Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından yayımlanmıştır. Stratejik planlama sürecine "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna" uygun olarak "Hazırlık Dönemi" ile başlanmıştır. Bu kapsamda SHGM Stratejik Plan hazırlık çalışmaları için 02.12.2022 tarihinde

birimlere resmi yazı yazılmış ve 06.12.2022 tarihinde tüm birim amirlerinin onayı ile hazırlık sürecini, süreç boyunca yapılacak faaliyetleri, sorumluları ve eğitim ihtiyaçlarını belirten Hazırlık Programı oluşturulmuştur. Ayrıca, stratejik planlama sürecinde yapılacak iş adımları, sorumlu aktörler belirlenmiş; her bir adım için öngörülen iş/zaman planı çizelgesi hazırlanmış ve çalışmalar zaman çizelgesine uygun yürütülmeye çalışılmıştır. Stratejik Planın tüm personelin katkısı ile hazırlanabilmesi için katılımcılığı artırabilmek amacıyla önceki yıllardan farklı olarak ilk defa bu hazırlık döneminde SPE toplantıları hibrit gerçekleştirilmiş, her toplantıya Temsilciliklerimizden ve TSHA'dan çevrimiçi katılım sağlanmıştır. Ekip toplantıları haricinde tüm birim yöneticileri ile en az 2 kez birebir mülakat gerçekleştirilmiştir.

Durum analizi kapsamında öncelikle kurumsal tarihçe ve uygulanmakta olan "2019-2023 SHGM Stratejik Planı" değerlendirilmiştir. Mevzuat analizi ve üst politika belgeleri analizinde ise SHGM görev ve yetkilerine ilişkin mevcut mevzuat, On

İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Cumhurbaşkanlığı 2024 Yılı Programı başta olmak üzere ulusal politika ve strateji belgeleri taranmış; SHGM amaç, hedef ve stratejilerine dayanak olacak tespitler ve ihtiyaçlar ortaya konmuştur. Mevzuat analizi çalışması çıktılarından da yararlanılarak, SHGM'nin sunduğu hizmetler ve faaliyet alanları SPE'nin gerçekleştirdiği toplantılarda belirlenmiştir. Paydaş analizi çalışmalarında ise söz konusu Kılavuz'a uygun olarak SHGM paydaşları belirlenmiş, etki derecesine göre önceliklendirilmiş ve paydaş hizmetleri hazırlanarak SHGM'nin hangi hizmetlerinden kimlerin yararlandığı tespit edilmiştir.

Paydaşların görüş ve önerilerini almak amacıyla, web üzerinden dış paydaşlara "Dış Paydaş Anketi" uygulanmıştır. Stratejik Plan'ın daha katılımcı ve kapsayıcı hazırlanması için sektör temsilcileriyle yerinde görüşme amacıyla Mart 2023'de Ankara, Nevşehir, İstanbul ve Antalya'da Havacılığın Geleceği, İHA- Balon- Genel ve Amatör Havacılık, Çevre ve Dijitalleşme temalarında toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca SHGM'nin iç paydaşları olan çalışanların görüşlerini almak ve plana katkılarını sağlamak amacıyla, kurum içinde yine web üzerinden "İç Paydaş Anketi" yapılmış, Antalya, Nevşehir ve İstanbul Temsilcilik personelimiz yerinde ziyaret edilmiştir. Stratejik Plan çalışmalarına tüm personelin katkı ve katılımlarını sağlayabilmek ve SHGM için fark yaratabilecek proje önerilerini toplayabilmek adına 02.02.2023 tarihinde #BirFikrimVar temalı Vizyoner Proje Yarışması başlatılmıştır. Yarışmaya 65 proje önerisi iletilmiş ve tarafsız değerlendirmeler sonucu ödül almaya hak kazanan 5 personel Sayın Genel Müdür tarafından ödüllendirilmiştir.

Kuruluş içi analiz kapsamında; insan kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynak analizleri yapılarak SHGM'nin mevcut kapasitesi değerlendirilmiştir. Tüm bu çalışmalar ile birlikte ayrıca, SHGM üzerinde etkili olabilecek iç ve dış etkenlerin tespit edilmesi amacıyla PESTLE ve GZFT analizleri gerçekleştirilmiştir.

Stratejik Plan çalışmaları süresince yapılan toplantılar sonucunda ortaya çıkan görüşleri SPE üyeleri kendi birimlerinde değerlendirmiş, biriminin nihai görüşlerinin taslak stratejik plana yansıtılmasını sağlayarak arada köprü görevi üstlenmiştir. Aynı zamanda Sayın Genel Müdürün de katılımıyla SGK toplantıları düzenlenmiş ve hazırlanmış olan taslak plan ile ilgili üst yönetimin ve birim yöneticilerinin görüş ve değerlendirmeleri Stratejik Plan'a yansıtılmıştır. GZFT analizinin ardından GZFT stratejileri hazırlanarak stratejik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılmıştır.

Geleceğe bakış aşamasında ise SPE ile yapılan toplantılarla SHGM'nin misyonu, vizyonu ve temel değerleri beyin fırtınası yöntemiyle gözden geçirilmiştir. Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri belirlenmiştir. Harcama birimleri ile birebir yapılan toplantılar vasıtasıyla risk analizi yapılmış ve riskler önceliklendirilerek olası olumsuz durumlarda atılacak adımlar belirlenmeye çalışılmıştır. SPE'nin ürettiği dokümanların periyodik olarak birimler ile paylaşılması ve görüşlerinin alınması neticesinde stratejik planlama bileşenleri ve süreçleri arasında dinamik etkileşim sağlanmıştır.



#BirFikrimVar temalı Vizyoner Proje Yarışması başlatılmıştır. Yarışmaya 65 proje önerisi iletilmiş ve tarafsız değerlendirmeler sonucu ödül almaya hak kazanan 5 personel Sayın Genel Müdür tarafından ödüllendirilmiştir.

2.

DURUM ANALİZİ

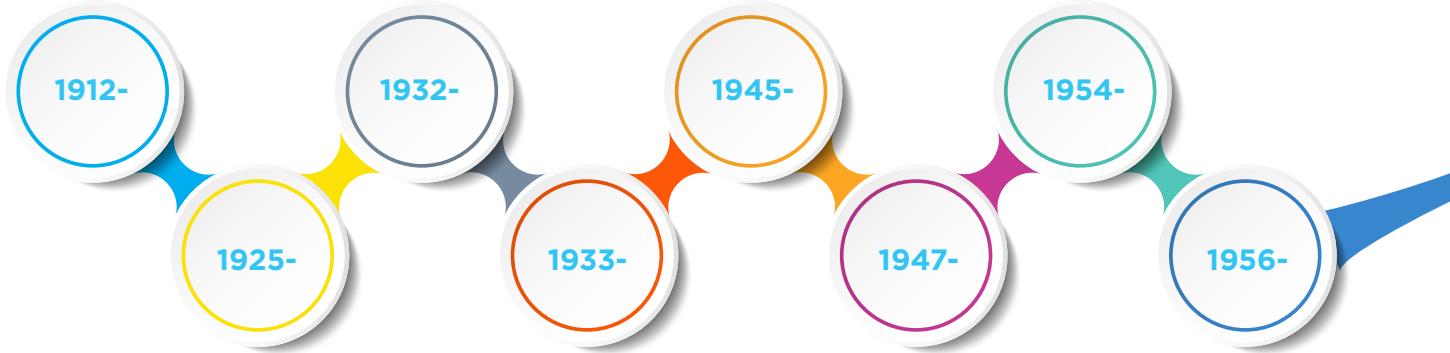
A. KURUMSAL TARİHÇE

Ülkemizde ilk havacılık çalışmaları bugünkü Atatürk Havalimanı'nın hemen yakınındaki Sefaköy'de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydana başlanmıştır.

Vecihi Hürkuş tarafından Vecihi Sivil Tayyare Mektebi isimli ilk Türk Sivil Havacılık Okulu İstanbul'da açılmıştır.

Ülkemiz, uluslararası sivil havacılığın temelini oluşturan "Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması-Şikago Sözleşmesi"ne taraf olmuş, Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı-ICAO'nun kurucu üyeleri arasında yer almıştır.

Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" kurulmuştur.



Vecihi Hürkuş tarafından ilk Türk yapımı uçak olan Vecihi K-IV imal edilmiş ve 28 Ocak 1925 tarihinde ilk uçuş gerçekleştirilmiştir.

Daha sonraki yıllarda Türk Hava Kurumu adını alan "Türk Tayyare Cemiyeti" kurulmuş ve Türk Sivil Havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır.

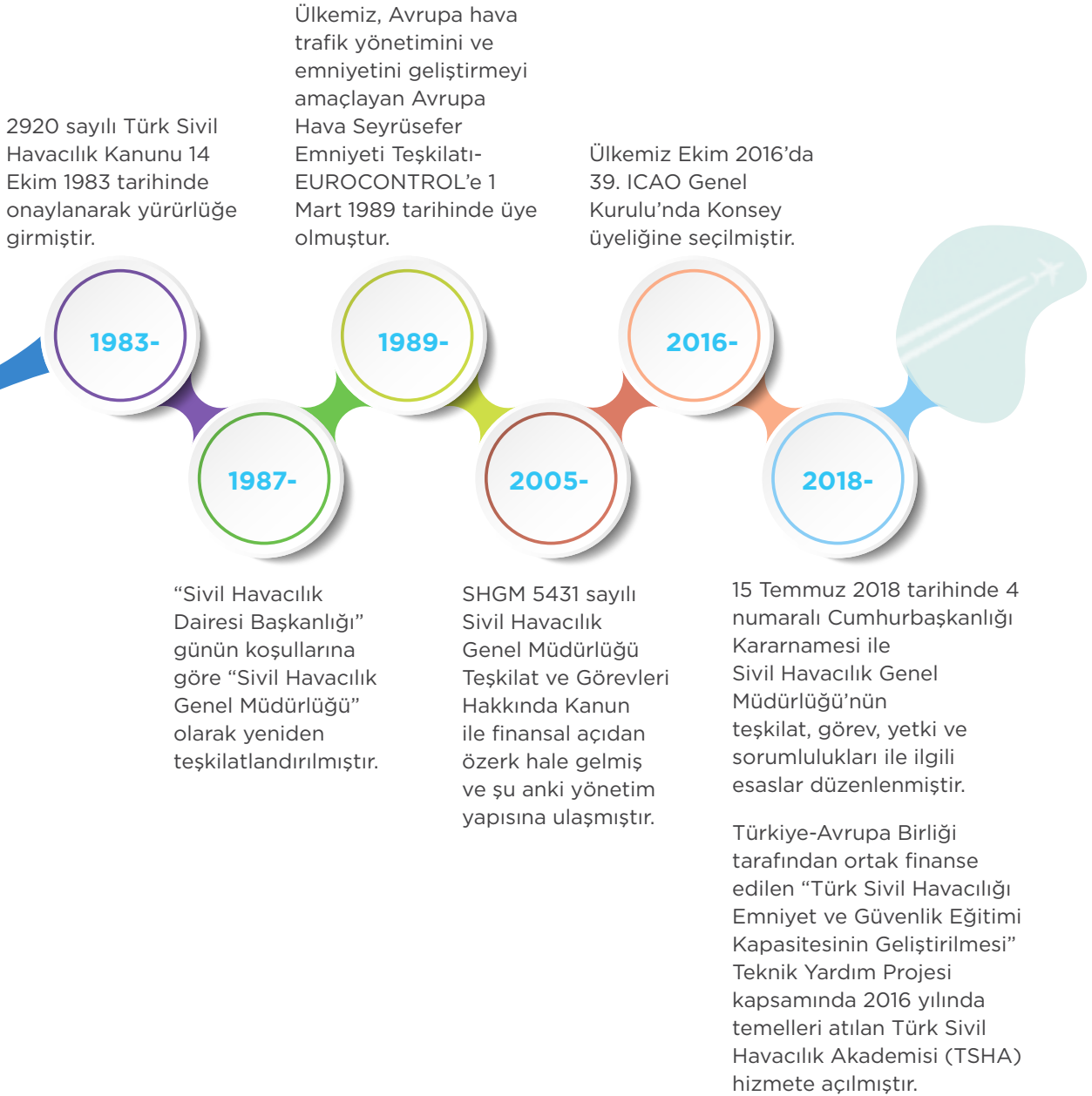
Alman uçak imalat firması ve Türk Hükümeti arasında imzalanan anlaşma ile Kayseri'de modern bir uçak fabrikası kurulmuştur.

İlk Sivil Hava Taşımacılığı 5 uçaklık küçük bir filo ile "Türk Hava Postaları" adı ile başlatılmıştır.

Cumhuriyetimizin 10. yılında, Millî Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Havayolları Devlet İşletme İdaresi" Türkiye'de sivil hava yolları kurmak ve taşıma yapmak üzere görevlendirilmiştir.

Türk Hava Yolları (o zamanki adıyla Devlet Hava Yolları) tarafından Atina'ya ilk dış hat uçuşu gerçekleştirilmiştir.

Ülkemiz; 1955 yılında kurulan, Avrupa bölgesinde uluslararası sivil havacılık kural ve gerekliliklerini belirleyen Avrupa Sivil Havacılık Konferansı-ECAC'a kurucu üye olmuştur.



B. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu mali yönetiminde yapılan reform çalışmaları sonucu hayata geçirilen 5018 sayılı Kanun'un gerektirdiği stratejik yönetim anlayışı ile hazırlanan "2019-2023 SHGM Stratejik Planı" 01 Ocak 2019 tarihi itibarıyla uygulamaya konulmuştur.

Bu Stratejik Plan'da, Genel Müdürlüğümüz mevzuatla kendisine verilen görevler çerçevesinde misyonunu 'Türk Sivil Havacılığının Emniyetini ve Güvenliğini Belirlenen Standartlar Çerçevesinde Sağlamak' olarak belirlemiş; "Sivil Havacılığın Sürdürülebilir Gelişimine Hizmet Etmek İçin Etkin ve Saygın Bir Konuma Sahip Olmak" ifadesini de vizyon olarak benimsemiştir.

2019-2023 dönemini kapsayan SHGM Stratejik Plan'ı 4 stratejik amaç ve 15 stratejik hedeften oluşmaktadır. Söz konusu amaç ve hedefler üçer aylık dilimlerle halinde sorumlu birimler ve üst yöneticiler tarafından düzenli olarak takip edilmiştir.

SHGM 2024-2028 Stratejik Planı'nın uygulama etkinliğinin yüksek olması için 2019-2023 dönemi Stratejik Planı'nın gerçekleşme sonuçları önem taşımaktadır. 2024-2028 Stratejik Planında yeni/yeniden oluşturulacak amaç/hedef/performans göstergelerinin uygulanabilirlik özelliklerini doğru belirleyebilmek için önceki dönem Stratejik Pla-

nı, Litmus testleri ile birim yöneticileri tarafından değerlendirmeye alınmıştır. Litmus Test Tekniği ile stratejik planın temel unsurları olan stratejik amaçlar ve stratejik hedeflerin yerindelik özelliklerinin değerlendirilmesi ve bu temel unsurlar arasındaki uyumun ölçülmesi amaçlanmıştır. Litmus test sonucuna göre performans göstergelerinin %38,30'luk kısmının yeni planda aynen kalması, %14,89'luk kısmının revize edilmesi, %46,81'lik kısmının yeni stratejik plana eklenmemesi görüşü ortaya çıkmıştır.

2024-2028 dönemi Stratejik Planı hazırlık sürecinde önceki dönemlerden farklı olarak, yararlanıcı odaklı ve ekosistemi güçlendirici bir yaklaşım benimsenmiş, tematik odak grup toplantıları gerçekleştirilmiş, vizyoner proje yarışması yapılmış, uluslararası otoriteler ile yabancı otoritelerin stratejileri analiz edilmiş, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi ile entegre bir şekilde "Yeni Sivil Havacılık Modeli (YSHM)" ile uluslararası alanda öncü olma vizyonu ortaya çıkmıştır. YSHM'nin ana eksenlerini KDM, otomasyon ve akıllı faydalı hizmetler oluşturmuştur. Bu çerçevede tespit ve ihtiyaçların yol göstericiliğinde amaç sayısı beş olarak belirlenmiştir. Katılımcılığın artırılmasına azami özen gösterilerek stratejik hedeflerin sorumluları net bir şekilde belirlenmiştir.





C. MEVZUAT ANALİZİ

Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde, mevzuatın Genel Müdürlüğe verdiği görevler tespit edilmiş, ihtiyaçlar belirlenmiş, strateji ve faaliyetlere temel teşkil etmesi sağlanmıştır. Mevzuat analizi kapsamında aşağıda yer alan mevzuat incelenmiştir:

- ✈ 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu,
- ✈ 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile İlgili Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun,
- ✈ 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- ✈ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İlgili Yıllara ait Bütçe Kanunu,
- ✈ 6245 sayılı Harcırah Kanunu,
- ✈ 492 sayılı Harçlar Kanunu,
- ✈ 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu,

- ✈ 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu,
- ✈ Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında(4 Nolu) Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi,
- ✈ Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik
- ✈ 2006/10429 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünde İdari Hizmet Sözleşmesi ile Çalıştırılacak Personel Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı,
- ✈ 7/15754 Sayılı Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı (1978),
- ✈ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teknik Denetçilerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,
- ✈ Havacılık Uzmanlığı Yönetmeliği,
- ✈ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Disiplin Amirleri Yönetmeliği,
- ✈ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Sicil Amirleri Yönetmeliği,
- ✈ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Gelirlerinin Tarh, Tahakkuk ve Tahsilatına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- ✈ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Personeli Atama, Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği,
- ✈ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Temsilciliklerinin Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik,
- ✈ Şikago Sözleşmesi ve Eklerinin Uygulanması Talimatı.

TABLO 3. MEVZUAT ANALİZİ

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Sivil havacılık faaliyetlerine ilişkin politikalar uygulamak ve takip etmek.	4 Nolu CB Kararnamesi Madde 437/1-a	Diğer kurum ve kuruluşların görev ve yetkileri ile çıkan hususlar olduğunda yetki dağılımında sorunlar ortaya çıkmakta, bağımsız karar alınamamaktadır.	Kanundaki politikanın nasıl oluşturulacağının daha belirgin hale getirilmesi Bağlı kuruluş yerine ilişkili kuruluş olarak bağlantısının yeniden düzenlenmesi.
Sivil havacılık faaliyetlerinin uluslararası sivil havacılık alanında gelişmesini sağlayacak esasları tespit etmek.	4 Nolu CB Kararnamesi Madde 437/1-b	Madde uygulanmaktadır.	Mevzuat hazırlanırken uluslararası regülasyonlara uyumun devam ettirilmesi.
Uluslararası sivil havacılık kuruluşlarına üye olmak ve ilgili mevzuatı güncellemek.	4 Nolu CB Kararnamesi Madde 437/1-c	Madde uygulanmaktadır.	ICAO 2025 Konsey Üyeliği çalışmalarına devam edilmesi.
Sivil havacılık kazalarının ve olaylarının soruşturmasını yapmak veya yaptırmak, sonuçlarına göre gerekli tedbirleri almak, bu konuda kamuoyunu bilgilendirmek.	4 Nolu CB Kararnamesi Madde 437/1-ı	1 sayılı CBK'nın 489/A maddesi ile Ulaşım Emniyeti İnceleme Merkezi Başkanlığı'nın görev ve yetkileri belirlenmiştir. Ayrıca 08.11.2022 tarihli ve 32007 sayılı Resmi Gazete'de Sivil Hava Aracı Kaza veya Ciddi Olaylarını Araştırma ve İnceleme Yönetmeliği yayımlanmıştır.	"Kaza" ifadesinin kaldırılması gerekmektedir. 2920 sayılı Kanunu'nun kazaya ilişkin hükümlerinin güncellenmesi gerekmektedir.
Merkez Güvenlik Kurulu	1 sayılı CBK madde 26 Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik Madde 18	Madde uygulanmaktadır.	Düzenleme yapılması.



Ç. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Genel Müdürlüğümüzün 2024-2028 Stratejik Planı hazırlanırken; üst politika belgeleri ayrıntılı olarak taranmış, bu belgelerde yer alan politika ve eylemler incelenmiştir. Böylelikle mevzuatın ve üst politika belgelerinin Genel Müdürlüğümüze verdiği görevler ve yasal yükümlülükler tespit edilerek ihtiyaçlar belirlenmiş olup, hem plan içinde listelenmesinde hem de strateji ve faaliyetlerin belirlenmesinde ele alınmıştır. Bu kapsamda incelenen üst politika belgeleri aşağıda listelenmiştir.

1. On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)
2. Orta Vadeli Program (2024-2026)
3. Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (2024)
4. Ulaştırma Lojistik Ana Planı (2053)
5. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)
6. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı
7. Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)
8. Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025)
9. Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi
10. Ulusal Genç İstihdam Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2023)
11. Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi (2020-2023)
12. Yeşil Mutabakat Eylem Planı (2021)
13. Türkiye Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programı

TABLO 4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.2. Yeşil ve Dijital Dönüşümle Rekabetçi Üretim	427.6 Başta yeşil mutabakat olmak üzere yeşil dönüşümle ilgili sektörel değerlendirmelerin yapılması ve dönüşüm stratejilerinin hayata geçirilmesi sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı 2024-2028	Elektronik Politika ve Tedbirler	452.2. Savunma, havacılık ve uzay sistemlerinde kullanılan ileri seyrüsefer destek sistemleri alanındaki yapay zekâ çiplerinin tasarımı ve üretimi sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.2.3.6. Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Ulusal siber güvenliğin sağlanmasına yönelik kurumsal yapılanma güçlendirilecek, yerli siber güvenlik ürünlerinin kullanımı artırılabilecektir.
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.2.3.6. Bilgi ve İletişim Teknolojileri	591. Yapay zekâ alanındaki temel teknolojilerin geliştirilmesi desteklenecek ve kullanımı yaygınlaştırılacaktır.
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma	605.5. Havalimanları ve limanlara yakın yük ve lojistik merkezlerin afet lojistik merkezleri olarak da kullanılması sağlanacaktır
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma	Çevre dostu hava araçlarının yaygınlaştırılmasına yönelik Ar-Ge çalışmaları teşvik edilecek, sürdürülebilir havacılık yakıtları üretimine ve kullanımına yönelik çalışmalar desteklenecektir.
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma	608.3. Bölgesel havayolu taşımacılığının geliştirilebilmesi amacıyla havayolu işletmeleri desteklenecektir.
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma	612. Türk havacılık sektörünün ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik hedefine ulaşması sağlanacak, havacılık mevzuatı, operasyonel gereklilikler ve küresel gelişmeler dikkate alınarak güncellenecektir. 612.1. Sivil havacılıkta gelişen ve değişen işletme modeline uyum sağlayacak şekilde mevzuat yeniden düzenlenecektir. 612.2. İstanbul'un uluslararası bir hava kargo ve aktarma merkezi hâline gelmesini teminen kargo kapasitesinin daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sağlanacaktır. 612.3. Havayolu işletmelerinin diğer ülkelere olan uçuş sayılarının artırılabilmesine ve yeni uçuş izinlerinin daha kolay alınabilmesine yönelik ulusal strateji belgesi ve yol haritası oluşturulacaktır. 612.4. Transit yolcuların ülke ekonomisine katkısını artırmak için havalimanları ve çevresinde yeni faaliyetleri içeren iş modelleri geliştirilecektir. 612.5. Hava kargo süreçlerinin mevzuat kaynaklı eksiklikleri incelenecek ve yapılabilecek iyileştirmeler hayata geçirilecektir.
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.5.7. Kamuda İnsan Kaynakları	Kamuda insan kaynaklarının planlanması, verimliliğinin artırılması, liyakatin esas alınması, eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi, veri analizi ve yapay zekâ gibi ileri teknolojilerin kullanılmasına yönelik çalışmalar sürdürülecektir.
12. Kalkınma Planı 2024-2028	3.5.8. Dijital Devlet	Dijital kamu hizmetlerinin tasarımı ve sunumu, süreçler yeniden yapılandırılarak iyileştirilecek, veri yönetimi ve ileri veri analitiği kapasitesi geliştirilecek, kurumsal ve tematik veri sözlüğü çalışmaları tamamlanacak, siber güvenlik tehditlerine karşı korunması sağlanacaktır.

TABLO 4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program 2024-2026	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar 2.İstahdam, Politika ve tedbirler	11. Yeşil ve dijital dönüşüm alanlarında meslek standartları ve yeterlilikler hazırlanması, meslek standartlarında gerekli güncellemeler yapılarak, yeşil ve dijital yetkinlik açığının kapatılması 20. Veriye dayalı risk odaklı denetim faaliyetleri yaygınlaştırılarak iş yerlerinde çalışma koşullarının insana yakışır bir biçimde olmasının sağlanması
Orta Vadeli Program 2024-2026	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar 8. Yeşil Dönüşüm, Politika ve Tedbirler	3. 2053 net sıfır karbon emisyon hedefi doğrultusunda uzun vadeli düşük emisyonlu kalkınma stratejisi, kalkınma planlarıyla uyumlu olacak şekilde hazırlanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi 9. Döngüsel ekonomi modelinin yaygınlaştırılması ve AB Yeşil Mutabakatı doğrultusunda imalat sanayiinde eko-tasarım ve sürdürülebilir ürünlere ilişkin mevzuat takip edilerek karbon ayak izi ve diğer çevresel göstergelerin hesaplanması, izlenmesi için mevzuat geliştirilecek, ihtiyaç duyulacak dijital altyapının desteklenmesi 10. Sıfır atık uygulamalarının yaygınlaştırılması 23. Kamu bina ve hizmetlerinde enerji verimliliği çalışmaları sürdürülerek enerji performans sözleşmelerinin daha yaygın kullanımı için gerekli teknik ve idari altyapının geliştirilmesi
Orta Vadeli Program 2024-2026	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar 9. Dijital Dönüşüm, Politika ve Tedbirler	1. Veri ekonomisine geçişi hızlandırmak üzere, veri sahipliği ve veri paylaşım sorumlulukları ile teknik yöntemlerinin belirleneceği veri yönetişimi çatı düzenlemeler ve yönetim altyapısının oluşturulması 3. İleri dijital becerilerin kazandırılması, veri ekosisteminin güçlendirilmesi ve güvenilir yapay zekâ ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesi sağlanarak, kurumsal ve sektörel düzeyde veriden değer üretiminin desteklenmesi 11. Kamu hizmet sunumunda tasarruf, güvenlik ve sürekliliği temin etmek üzere açık kaynak kodlu yazılım ve bulut bilişim gibi araçlardan faydalanılması 25. e-Devlet Kapısı üzerinden sunulmakta olan bütünleşik hizmetlerin niteliği ve sayısının artırılması 27. Kamu hizmetlerinin kesintisiz ve birlikte çalışabilirliği ile özel sektörün küresel rekabet gücünü artırmak üzere dijital devlet hizmetlerinde yeni nesil teknolojilerin etkin kullanımına yönelik modernizasyon ve süreç iyileştirmeleri yapılması ve bu amaca yönelik ortak altyapı ve beşeri sermayenin güçlendirilmesi
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 581.4.	2. Olay müdahale ve koordinasyon kapasitesi artırılabacaktır. 3. Oltalama alan adları, zararlı yazılım komuta kontrol merkezleri ve botnetlerin tespitine yönelik çalışmaların yapılabilmesi için yapay zekâ ve büyük veri analitiği destekli siber güvenlik projeleri için çalışmalar başlatılacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 581.5.	1. Kurum ve kuruluşlarda yer alan ve USOM ile doğrudan koordineli olarak çalışan siber olaylara müdahale ekiplerinin (SOME) olgunluk seviyelerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

TABLO 4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 607.1.	1. Başta Türk devletleri olmak üzere hava seyrüsefer alanındaki eğitimlere devam edilecek, bu eğitimlerin yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 2. Havacılık eğitimlerinin tüm unsurlarını kapsayacak şekilde çok dilli, bütünsel ve sürdürülebilir bir dijital sistem kurulacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 607.3.	1. Havacılık sektöründeki görev tanımları yetkinliklere dayalı olarak yeniden yapılacak, mesleki gelişim planları oluşturulacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 608.2.	1. Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm paydaşlardan gelen taleplere ilişkin koordinasyon ve işbirliği sağlanacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 608.3.	1. Yurt içi sefer ve nokta sayısının artırılabilmesini teminen havayolu işletmeleri ve ilgili kamu kurumları ile çalışmalar gerçekleştirilecektir.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 612.1.	1. Sektörel talepler ve güncel gelişmeler çerçevesinde Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun güncellenmesi amacıyla ilgili kurum ve kuruluşların katılımı sağlanarak taslak metin hazırlanacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 612.2.	1. Havayolu işletmelerinin uçuş sayısının artırılabilmesi amacıyla diğer ülkelerin sivil havacılık otoriteleri ile daha yakın işbirlikleri kurularak mevcut anlaşma ve mutabakat zaptlarının güncellenmesi sağlanacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 612.5.	1. Yurt içi ve yurt dışı transit işlemlerinin sadeleştirilmesi ile hava kargo süreçlerinde kolaylaştırıcı yöntemlerin uygulanmasına yönelik kavramsal çerçeve oluşturulacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 963.2.	1. Kamu internet siteleri, uygulama geliştirme ve hizmet tasarımıya yönelik öncelikli ihtiyaç alanları paydaşların katılımı ile belirlenecektir.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 964.5.	1. Kamu kurum ve kuruluşlarında bilgi teknolojileri denetiminin iç kontrol ve iç denetim süreçleriyle bütünleştirilmesine yönelik kurgu oluşturulacaktır.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 966.1.	1. Kamu kurum ve kuruluşlarının bulut bilişim alanındaki kurumsal kapasitesi ve iş gücü yetkinlikleri geliştirilecektir.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 967.1.	1. Kurumsal düzeyde veri sözlükleri tamamlanacaktır.
Ulaştırma Lojistik Ana Planı (2053)	Ulaştırma ve Lojistikte Çevre Duyarlılığını Sağlamak ve Enerji Verimliliğini Artırmak	Yolcu ve yük taşımacılığında yeşil terminal/bina (havalimanı, deniz limanı, kuru liman, demiryolu, havayolu ve karayolu terminali) proje ve uygulamalarına ağırlık verilerek ve mevcutların bu kapsamda dönüşümü sağlanarak çevreye verilen olumsuz etkiler azaltılacaktır.
Ulaştırma Lojistik Ana Planı (2053)	Enerji Verimliliği ve Toplumsal Sürdürülebilirlik	Gürlüğü izleyecek, haritalandırma yapabilecek sistemlerin havalimanlarına yerleştirilmesi, bu haritaları kullanarak, doz-etki ilişkisinin havaalanı bazında belirlenmesi ve önlemlerin alınması.

TABLO 4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Ulaştırma Lojistik Ana Planı (2053)	Sektörel Hedefler - Havayolu	Emisyon izleme, raporlama, doğrulama altyapısı oluşturulacak ve karbon emisyonları stratejik bir şekilde yönetilecek.
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.1 Kısa Dönem Hedefler	SHT-İHA Talimatı revizyon çalışmalarının tamamlanması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.1 Kısa Dönem Hedefler	3. Havalimanlarında işitme engelli yolcular için ayrı bir platformda işaret dili olarak bilgilendirme yapılmasının sağlanması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.1 Kısa Dönem Hedefler	4. Tüm havacılık sektöründeki (kamu da dâhil olmak üzere) koordinasyonun artırılması amacıyla, sivil havacılığın temel konularında (emniyet, havaalanı, çevre, operasyon, güvenlik vb.) ayrı ayrı koordinasyon grupları oluşturulması, toplantı takvimleri belirlenmesi, yıllık raporlar ve bunların çıktısı olarak hedefler oluşturulması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.1 Kısa Dönem Hedefler	5. Ülkemizin uluslararası havacılık alanında görünürlüğünün ve yapılan çalışmalardaki etkinliğinin artırılması amacıyla ICAO, EUROCONTROL, EASA gibi havacılık organizasyonlarındaki Türk üye/görevli/temsilci sayılarının ve lobi faaliyetlerinin artırılması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.1 Kısa Dönem Hedefler	7. Havacılık sektöründe hava aracı tasarım ve üretiminin Mega Proje olarak değerlendirilerek desteklenmesi
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.1 Kısa Dönem Hedefler	10. Kısa vadede yeni çıkarılan ve çıkarılacak mevzuatla havacılıkta Türkiye'nin emisyon izleme-raporlama-doğrulama altyapısının oluşturulması ve buradaki veriler üzerine çalışılarak karbon emisyonlarının stratejik bir şekilde yönetilmesi
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.1 Kısa Dönem Hedefler	17. EASA ve SHGM onaylı tasarım ve üretim organizasyonları ve bunlar için çalışan alt yüklenici firmaların teşvik programıyla desteklenerek katma değeri yüksek ürün tasarımının, üretiminin artırılması

TABLO 4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.1 Kısa Dönem Hedefler	30. Yetkili havacılık tıp merkezlerinin sağlık turizmi kapsamında ve yapılacak havacılık antlaşmalarında küresel pazarda tanıtımına UAB ve SHGM'nin desteğinin sağlanması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	1. 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun günün gelişen ve değişen koşullarına göre güncellenmesi
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	2. Sivil havacılık sektörü bilgi paylaşım ağı (yazılım) kurularak, ulusal ve uluslararası kuralların anında sektöre iletilmesinin sağlanması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	3. Havacılık güvenliği alanındaki ulusal mevzuatın sade, anlaşılır ve kullanılan terimleri içerecek şekilde güncelleştirilmesi
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	6. Siber güvenlik alanında çalışan personelin niteliğinin artırılması amacıyla ihtiyaçların belirlenmesi ve eğitim altyapısının oluşturulması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	7. SHGM bünyesinde bulunan verilerin havacılık güvenliğinin geliştirilmesi amacıyla verimli kullanılmasının sağlanması; havacılık güvenliği alanında SHGM bünyesinde toplanan verinin havacılık sektörü güvenlik yönetiminin geliştirilmesi amacıyla işlenmesi ve risk değerlendirmesi için gerekli altyapının kurularak elde edilen analizler sonucunda uygulamaların farklılaştırılması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	9. SHGM'de sektörün sertifikasyon projelerinde faaliyetleri yürütecek yeterli sayıda uzman ile yetkin bir sertifikasyon ekibinin oluşturulması ve genç uzman yetiştirilmek üzere istihdam edilmesi
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	11. Türkiye'de tasarlanacak ve üretilecek her türlü hava aracı ve parçaları için sertifikasyon çalışmalarını Avrupa standartlarına uyumlu şekilde yürütebilecek sayıda ve yetkinlikte bir mühendis kadrosunun muhafazası amacıyla genç mühendislerin yetiştirilmesi
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	12. Resmî yazışma yoluyla görüş alınarak müsaadelerlendirmeleri yapılan özel izne tabi (kırmızı) bölgeler için sistem (iha.shgm.gov.tr) üzerinden online görüşlerinin alınabilmesi amacıyla sistemin geliştirilmesinin sağlanması

TABLO 4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	13. Güvenlik cihazlarının/sistemlerinin yerli-millileştirilmesi amacıyla havacılık güvenliği alanındaki cihazların/sistemlerin tasarım-üretim ve sertifikasyon süreçlerinin yerleştirilmesi-millileştirilmesi
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	20. SHGM'de İHA, Amatör ve Genel Havacılık denetleme ve gözetim faaliyetleri yürütecek yeterli sayıda uzman ile yetkin bir ekibin oluşturulması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	24. Türk Sivil Havacılığının tasarım, üretim ve sertifikasyon alanlarındaki geleceğine yönelik projelerin belirlenmesi, tüm projelerin tek bir çatı altında toplanması ve teşviklerle desteklenmesi
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	25. İHA'ların takip edilebilmesi için takip cihazlarının İHA'lara entegre edilmesi ile İHA takip sisteminin devreye alınması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	29. EASA ve SHGM onaylı tasarım ve üretim organizasyonları için havacılık sertifikasyon şartlarına uygun ham madde üretebilecek veya bu organizasyonlara tasarım ve üretim alanlarında alt yüklenici olabilecek firma sayısının artırılması ve organizasyonlar arası iş birliğinin daha fazla güçlendirilmesi için bakanlık himayesinde çalışma ve koordinasyon grupları kurulması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Orta Dönem Hedefler	37. Ülkemize özgü havacılık kurallarının oluşturularak bölgesel olarak (EASA gibi) kabulünün sağlanması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Uzun Dönem Hedefler	4. Türk Sivil Havacılığının tasarım, üretim, sertifikasyon, test ve Ar-Ge altyapısı güçlendirilmesi, tasarım ve sertifikasyon alanlarında otoritenin kaynaklarının artırılması ve global bazdaki regülasyon değişikliklerinin mevzuatımıza gerektiği ölçüde adaptasyonu için yürütülen süreçlere yönelik ek insan kaynağı ayrılması
12.Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları (2021)	Havayolu Sektör Raporu- 6. Sektör Hedefleri- 6.2 Uzun Dönem Hedefler	5. Tüm havalimanlarının yenilenebilir teknolojilerin kullanıldığı, akıllı ve çevre dostu olacak şekilde düzenlenmesi
UAB Stratejik Plan (2024-2028)	Hedef 3.4	Tüm ulaşım türlerinde erişilebilirliği sağlayarak, sürdürülebilir, güvenli, çevreci ve etkin hareketlilik ekosistemi geliştirilecektir.

TABLO 4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
UAB Stratejik Plan (2024-2028)	Hedef 3.5	Ulaşım türlerinde kaza ve olay inceleme çalışmaları etkin bir şekilde yürütülerek ulaşım emniyetinin iyileştirilmesine katkı sağlanacaktır.
UAB Stratejik Plan (2024-2028)	Hedef 5.1	Ulaştırma, denizcilik, elektronik haberleşme, havacılık, uzay ve bilişim teknolojilerinin milli kaynaklarla üretimi teşvik edilecek ve yaygınlaştırılacaktır.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025)	Amaç 6.1.	T.İ. Merkezî ve yerel yönetimlerde YZ ve ileri analitik projeleri ile alan uzmanları için envanter oluşturulacak ve taraflar arası tecrübe paylaşımı için güncel olarak raporlanacaktır.
Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)	Kullanıcı Farkındalığı ve Toplumsal Farkındalığın Arttırılması (Eylem No:1.1.1) Eylem Adımı- 9	Hareket kabiliyeti kısıtlı bireylerle empati duygusunu ve farkındalık düzeyini arttıracak farkındalık deneyimi alanlarının terminallerde kurularak yaygınlaştırılmasının sağlanması
Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)	Personele Eğitim Verilmesi (Eylem No:4.3.1) Eylem Adımı-1	Ulaşımında erişilebilirlik dijital eğitim platformunun oluşturulması
Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)	Personele Eğitim Verilmesi (Eylem No:4.3.1) Eylem Adımı-3	Havayolu sektörü personeline Ulaşımında Erişebilirlik Eğitimi verilmesi
Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)	Destek Noktalarının Tüm Ulaşım Sistemlerinde Yaygınlaştırılması (Eylem No:4.4.3) Eylem Adımı-3	Görünmeyen engeli bulunan yolcular için destek hizmeti uygulamalarının (Sunflower uygulaması benzeri) yaygınlaştırılması
Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)	Erişilebilir Araçlar (Eylem No:5.1.1.) Eylem Adımı-4	Havayolu ulaşım araçlarının erişilebilirlik dönüşüm planlaması ve maliyet analizlerinin yapılması
Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)	Otopark Ve Yolcu Terminali Arasındaki Bağlantı Yollarının Erişilebilir Hale Getirilmesi (Eylem No: 5.1.6) Eylem Adımı-2	Hareket kabiliyeti kısıtlı bireylerin kullanımına uygun olarak terminaler ile otoparklar (havaalanı, denizyolu ve diğer terminaler dışarısında yer alan) arasında taşımacılık hizmetinin sağlanması
Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)	Tesislerde İşaretleme ve Görsel-İşitsel Bilgiler (Eylem No: 5.2.1, 5.2.2) Eylem Adımı-1, 5	Havayolu terminallerinde ve yolcu taşıma araçlarında işaretleme ve görsel-ışitsel bilgilendirmelerin bir kontrol listesi ile incelenmesi
Erişilebilir Ulaşım Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2025)	Tesislerde İşaretleme ve Görsel-İşitsel Bilgiler (Eylem No: 5.2.1) Eylem Adımı-12	Terminal anonsları ve erişilebilir internet sitelerinin seyahatle ilgili sağladığı bilgilerin alternatif yollarla (kısa mesaj gibi) sağlanması
Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi (2020-2023)	Eylem 2.4 Dronelerin Lojistik Amaçlı Kullanımının Yaygınlaştırılması	Drone kargo taşımacılığı kapsamında teknik ve idari düzenlemeler yapılması Uluslararası standartlaştırma çalışmaları dikkate alınarak kargo taşımacılığında kullanılacak standartlar belirlenmesi Drone taşımacılığına ilişkin faaliyet gösterecek firmalara dönük lisanslama çalışması yapılması

TABLO 4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Yeşil Mutabakat Eylem Planı (2021)	9.1. Avrupa Yeşil Mutabakatı ile ilişkili bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri gerçekleştirilmesi	Ülkemizin Avrupa Yeşil Mutabakatı'na uyumu hedefleyen Çalışma Grubu toplantıları, çalıştay ve seminerler yoluyla farkındalık düzeyi ve bilinçlendirmenin artırılması
Türkiye Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programı	Ek-1 PolitikaTürkiye sivil havacılık devlet emniyet politikası kapsamındaki taahhütler	Havacılık emniyeti ile ilişkili tüm kurum/kuruluşlar içerisinde, emniyetin yönetilmesi ile ilgili konularda gerekli tüm kaynakların sağlanması ve tüm personelin sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri, tecrübe ve eğitime sahip olması Paydaşlar arasında etkin bir havacılık emniyeti iletişimi ve işbirliği tesis edilmesi Emniyet verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve korunması için etkin bir emniyet veri toplama sistemi kurulması İnsanların emniyetle ilgili önemli bilgileri raporlaması için teşvik edilmeleri ve Devlet ile hizmet sağlayıcılar arasında sürekli bir emniyet verisi akışı ve alışverişi olmasını sağlayacak süreçlerin oluşturulması Havacılık sistemi üzerindeki etkisini en aza indirmek için; mevcut veya öngörülebilir risklerin tanımlanması ve yönetilebilmesi için süreçler oluşturulması Devlet emniyet performans ölçümünün gerçekçi emniyet performans göstergeleri ve emniyet hedeflerine göre yapılması Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programı veya Emniyet Yönetim Sistemi kapsamında elde edilen hiçbir verinin/bilginin, ağır ihmal veya kasıtlı suiistimal/yasa dışı eylem durumları dışında, bir yaptırım eyleminin temeli olarak kullanılmamasını sağlayacak yöntemler geliştirilmesi Pozitif emniyet kültürünün teşvik edilmesi Bu politikanın, sivil havacılık emniyetiyle ilgili faaliyetlerde yer alan tüm personel tarafından anlaşılacak şekilde uygulanması
Ulusal Genç İstihdam Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2023)	Sektörler 15. SHGM LMS üzerinden gençlere, ücretsiz/ indirimli SHGM onaylı eğitim sertifikası elde etme imkânı sunulacaktır.	SHGM LMS (Eğitim Yönetim Sistemi) ile hem sektör hem kurum için bağımsız SHGM onaylı ücretsiz/indirimli eğitim sertifikası elde etme imkânını gençlere sunmak suretiyle, mezuniyetlerine bakılmaksızın havacılık sektöründe kabul gören ve istihdam olanaklarına kavuşan bireyler olmaları sağlanacaktır.
Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi	Paydaşlara Notlar Sayfa 103	Kamunun teknoloji alanlarındaki gelişimini destekleyecek en önemli aracı mevzuat düzenlemeleri. Mevzuat çalışmalarında, getirilecek düzenlemenin girişimcilik ekosistemine etkilerini öncelikli olarak dikkate alınması Kamu, sahip olduğu büyük veri ile de girişimcilğe önemli bir katkı sağlayabilir. Kurumlarımızın sahip olduğu verileri, açık veri olarak ekosistemin istifadesine sunması büyük önem taşıyor. Bunun için, kurumlarımızın veri envanterlerini çıkararak uygun olan veri setlerini girişimlere sunulabilir hâle getirmesi Kurumlarımızın, tekno girişimlerimize geliştirme deney alanları açarak ve nitelikli geri bildirimler vererek kendilerini geliştirme fırsatı tanınması

D. PROGRAM ALT PROGRAM ANALİZİ



Genel Müdürlüğümüz “Uzay ve Havacılık” Programında “Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim” Alt Programında faaliyet göstermektedir. Program ve Alt Program analiz edilmiş, tespit ve ihtiyaçlara Tablo 5’te yer verilmiştir.

TABLO 5. PROGRAM ALT PROGRAM ANALİZİ

Program	Alt Program	Tespitler /Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Programın Adı: Uzay ve Havacılık	Alt Program: Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim	Yapılan denetimlerde uygulanan yöntemlerin farklılık göstermesi	Bulgular ve eylem önerilerinin sektörlle paylaşılması
Programın Amaçları: *Havacılık emniyeti ve güvenliğinin en üst düzeyde sürdürülmesinin sağlanması *Uluslararası alanda bilgi, teknoloji ve eğitim imkânları en üst seviyede kullanılarak ülkemizin rekabet gücünün geliştirilmesine katkı sağlanması *Sivil havacılık sektörünün sürdürülebilir gelişimini teminen strateji ve politika geliştirilmesi ve uygulanmasının sağlanması *Kurumsal kapasitenin gelişiminin sağlanması	Alt Program Hedefi: Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması	Denetçilere özel eğitim programı uygulanmaması Bütçe tasarruf tedbirleri kapsamında mali desteğin yetersizliği Denetçilerin mesleki gelişiminin sağlanamaması nedeniyle denetimlerin etkinliğinin artırılmaması Çevreye duyarlılık çerçevesinde; iklim değişikliği ile mücadelede sorumlulukların artması ve uluslararası uyumun sağlanamaması	Denetçi olma yeterliliklerinin belirlenmesi, uluslararası standartlara getirilmesi Alternatif finansman kaynakları yaratılması Denetimlerin tüm birimler tarafından elektronik ortamda takibinin sağlanması Uçuş kaynaklı çevresel etkilerin tespit edilip, önlemlerin alınması



E. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Mevzuat analizi sonucunda Genel Müdürlüğün görev alanının 5 ana faaliyet alanından oluştuğu belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

TABLO 6. FAALİYET ALANI - ÜRÜN / HİZMET LİSTESİ

Faaliyet Alanları	Ürün / Hizmetler
1- Mevzuat ve Düzenleme	1. Uluslararası regülasyonlara uyum 2. İkili veya çoklu anlaşmalara uyum 3. Ulusal düzenlemeler yapılması 4. Kurumsal iş ve işlemler
2- Denetim, Gözetim ve Yetkilendirme	1. Havaalanları denetimleri 2. Hava seyrüsefer hizmetleri ile ilgili iş birliği, planlama, kural koyma ve denetleme faaliyetleri 3. Hava taşımacılığını düzenlemek amacıyla yürürlüğe konan ikili veya çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarına uyumun denetlenmesi 4. Havacılık güvenliği denetimleri 5. Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri 6. Uçuşa elverişlilik denetimleri 7. İnsansız hava araçları kayıt takip sistemi 8. Personel lisanslandırma faaliyet ve denetimleri 9. Eğitim ve bakım kuruluşlarının yetki denetimleri
3- Uluslararası İlişkiler	1. Uluslararası temsil 2. Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi 3. İkili ve çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarının yapılması ve uygulanması 4. Uluslararası havacılık standartlarına uygun çalışmalar yapılması
4- Paydaşlar ile İş birliği ve Koordinasyon	1. İş birliği ve koordinasyon sağlanması 2. Sektöre yön verilmesi 3. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine destek verilmesi
5- Eğitim	1. Sektörel eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimlerin gözetilmesi 2. SHGM personelinin eğitilmesi ve geliştirilmesi 3. Uluslararası eğitim hizmeti verilmesi 4. TSHA'nın yönetilmesi

F. PAYDAŞ ANALİZİ



Paydaş analizi, katılımcılığı sağlamanın en önemli araçlarından birisidir. Kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması ve kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar. Bu kapsamda iç ve dış paydaşlara anketler yapılmış, Temsilcilikler ziyaret edilmiş ve dış paydaşlarla tematik toplantılar düzenlenmiştir.

İÇ PAYDAŞ ANALİZİ

İç paydaş analizi için bir anket düzenlenmiş ve bu doğrultuda 78 çalışanın verdiği cevaplar değerlendirilmiştir. Toplam çalışan sayısına kıyasla katılımın düşük olduğu gözlenmiştir. Katılımın düşük seviyede olmasının kök nedenleri arasında anket değerlendirmesine dair geri bildirim yapılmaması, fikirlerin ey-

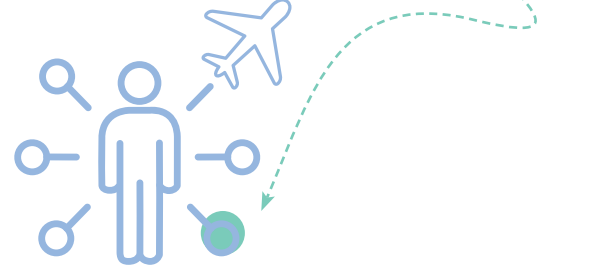
leme dönüştürülememesi, hiyerarşik yapı içerisinde taleplerin üst kademelere iletilmemesi belirlenmiştir. Personel, SHGM çalışanı olmaktan 4,04/5 seviyesinde memnundur. Çalışanların uzmanlık alanlarına uygun pozisyonlarda çalıştığına inancı görece yüksektir. Bununla birlikte, hem plana tüm personelin değerli katkı ve katılımlarını sağlayabilmek hem de Kurum için fark yaratabilecek proje önerilerini toplayabilmek amacıyla #BirFikrimVar temalı Vizyoner Proje Yarışması düzenlenmiştir. Yarışma kapsamında 65 fikrin ilk değerlendirmesi akademik danışmanlarca, ikincisi SPE ve üçüncüsü SGK tarafından yapılmıştır. Nihai değerlendirme üst yönetici tarafından yapılmış olup, sonuçlar resmî yazı ile ilan edilmiştir. İç paydaşların görüşleri PESTLE ve SWOT analizlerinde de kullanılmıştır. İç paydaş analizine yönelik tespit ve ihtiyaçlar aşağıda bulunmaktadır.

**TABLO 7. İÇ PAYDAŞ ANALİZİ TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU**

Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Toplam çalışan sayısına kıyasla ankete katılımın düşük olduğu gözlenmiştir.	Anketlerin analiz edilerek katılımcılara geri bildirim yapılması Fikirlerin eyleme dönüştürülmesi için plan hazırlanması ve takip edilmesi Fikirlerin bağımsız komisyon tarafından değerlendirilmesi
Çalışanlar eğitimlerin artırılması gerektiğini düşünmektedir.	Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitimlerle birlikte yabancı dil kursu ve kişisel gelişim eğitim düzenlenmesi
SHGM çalışanları SHGM'nin ICAO Konsey üyeliğine yönelik adaylık sürecindeki çalışmaları, uluslararası anlaşmaların yürütülmesindeki başarısını ve yürütülen dış kaynaklı projelerin uygulama etkinliğini yeterli bulmaktadır.	Uluslararası kuruluşlardaki daimi ve geçici kadroların artırılması Özellikle denetçi ve teknik personelin uluslararası geçici çalışma grupları ve denetim ekipleri gibi oluşumlarda yer almasının teşvik edilmesi ICAO Konsey Üyeliği çalışmalarının hızlandırılması
Teknolojik imkânların yetersizliği, çalışanlar tarafından benimsenmiş güçlü ve açık kurum kültürünün olmaması, iş akış süreçlerin verimsizliği ve olumlu kurum imajının olmaması zayıf yönler olarak belirtilmektedir.	SHGM'nin kurumsal ve teknolojik kapasitesinin günümüz koşullarına uygun hâle getirilmesi
Genel Müdürlüğümüz medya ve halkla ilişkiler konusunda yeterli değildir.	Kurumsal iletişim stratejisinin belirlenmesi ve eylem planının hazırlanması

DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ

Dış paydaş analizi için kamu, özel ve sivil toplum sektörüne bir anket yayımlanmıştır. Bu çerçevede 51 Kamu kurumundan 556 kişi ve 124 diğer kurum/kuruluştan 176 kişi olmak üzere toplam 732 kişinin verdiği cevaplar değerlendirilmiştir. Dış paydaşların görüşleri PESTLE ve SWOT analizlerinde de kullanılmıştır. Dış paydaş analizine yönelik tespit ve ihtiyaçlar aşağıda yer almaktadır.



TABLO 8. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Kamu kurum ve kuruluşlarındaki paydaşların %50'si Kurumumuz hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını belirtmiştir. Kamu sektörü katılımcılarının %38,31'i, özel sektör katılımcılarının %59,09'u hizmetleri başarılı bulmaktadır. Kamu sektörünün yaklaşık yarısı hizmetlerin başarısı konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir.	Kurumun tanıtım ve görünürlük faaliyetlerinin artırılması
Kamu kurumları SHGM hakkında daha çok sosyal medya kanalıyla bilgi sahibi olurken, özel sektör web sitesi ve personel aracılığıyla bilgi edinmektedir. Paydaşlar sosyal medya hesaplarını bilgi ve hizmet içeriği açısından yeterli bulmamakta, faaliyetlere ilişkin bilgilendirmenin (eğitim faaliyetleri dâhil) güncel olmadığını düşünmektedir.	Sosyal medya, web sitesi başta olmak üzere bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması
Kamu sektörü SHGM'nin önümüzdeki 5 yıl içinde daha fazla önem vermesi gerektiği alanları; altyapı, personel yetkinliği, emniyet ve eğitim olarak değerlendirirken; özel sektör hız, kolaylık, netlik, eğitim, uçuş izinleri ve İHA'lar olarak görmektedir.	Faydalı hizmet modellerinin geliştirilerek hizmet talebinden raporlanmasına, izlenmesine kadar süreçlerin tamamen dijitalleştirilmesi İHA/VTOL teknolojilerinin artması doğrultusunda sertifikasyon kabiliyetinin artırılması İHA/VTOL trafiğinin artmasına yönelik düzenleme yapılması
Paydaşlar; emniyet konularında daha aktif olunması, daha kurumsal bir yapı oluşturulması, daha kaliteli eğitim verilmesi, çalışanların düşük ücretlerinin artırılması ve uzman personel sayısının artırılması önerilerinde bulunmuştur.	Sektörel işgücünün niteliği ve niceliğinin artırılması Sektörün sürekli gelişimini destekleyecek şekilde beşeri sermayenin yetiştirilmesi
Kamu ve özel sektör SHGM'nin güçlü yanları olarak genel çalışma kurallarına uyumu, personelin yetkinliğini, yeniliğe ve değişime açık olmasını ön plana çıkarmakta; buna karşın tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile süreçlerinin verimliliğini yeterli bulmamakta, kırtasiyeciliğin fazla olduğunu ve paydaşlarıyla ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.	Paydaşların etkin katılımının sağlanması için tematik toplantıların periyodik olarak düzenlenmesi, çalışma gruplarının daha verimli ve etkili çalışmasını teminen düzenleme yapılması

TEMSİLCİLİK TOPLANTILARI ANALİZİ

Katılımcı ve paylaşımcı bir stratejik plan hazırlanması saiki doğrultusunda SHGM 2024-2028 Stratejik Plan hazırlıkları kapsamında SHGM'de ilk defa Temsilciliklerde stratejik plan faaliyetleri yürütülmüştür. SGD Başkanı'nın katılımıyla yönetimin de temsil edildiği toplantılar sırasıyla 14 Mart

2023 tarihinde Nevşehir'de, 21 Mart 2023 tarihinde Antalya'da ve 22 Mart 2023 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Genel olarak memnuniyet artırıcı olarak değerlendirilebilecek toplantılara ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar aşağıdaki gibidir.

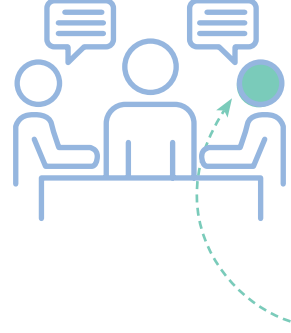
TABLO 9. TEMSİLCİLİK TOPLANTILARI ANALİZİ

Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Taşra teşkilatına ilişkin mevzuat olmasına karşın organizasyonel yapının kurulmaması	Taşra teşkilatına ilişkin iyi uygulama örneklerinin araştırılması ve kıyaslama analizi yapılması ICAO gerekliliği olarak bölgesel ofis yapılanmasında Kurumun Bölge Müdürlüğü şeklinde teşkilatlandırılması
Temsilcilikte görevli olan personel ile temsilci arasında hiyerarşik bir ilişki bulunmaması ve personelin talimatları bağlı bulunduğu dairelerden alması	SHGM Temsilciliklerinin Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik'in güncellenmesi
Temsilciliklerdeki denetçi personel sayısının artırılması gerektiği	Görev dağılımının optimal hâle getirilmesi Denetimde yapay zekâ kullanımının artırılması
Mesai dışı zamanlarda yapılan faaliyetlerin KDM üzerinden işlenememesi	KDM'nin kesintisiz hizmet vermesi
DHİM organizasyonel yapısının çok güçlü olması ve sektörde bilinirliğinin çok fazla olması	Temsilciliklerin bulunduğu havalimanı ve diğer tesislerde üst yönetimin de katılacağı paydaş toplantıları düzenlenmesi
KDM üzerinden ilgili eğitimleri alanların, deneyim sahibi olmadan denetçi olabilmesi	KDM'de öngörülen şekilde eğitim alarak denetçi olacak personelin deneyim eksikliğinin giderilmesi
ICAO Konsey üyeliği çalışmalarının devam etmesi	ICAO Konsey üyeliği için eylem planının hazırlanması
Uluslararası eğitimlerin yaygınlaştırılması	TSHA'nın enstitü hâline getirilmesi
TSHA'nın sektöre farklı hizmetler sunması	Simülasyon ve test benzeri sistemlerin altyapısının oluşturulması
Mali yönetimde bütçe tahsisinin yeterli olmaması	IPA projeleri hazırlanması
İmza ve temsil yetkilerinin gözden geçirilmesi	Temsilciliklerin imza ve temsil yetkilerinin iç kontrol uyum eylem planları, kurumsal risk yönetimi ve kalite yönetim sistemi içerisinde ele alınması

TEMATİK ODAK GRUP TOPLANTILARI ANALİZİ

Katılımcı ve paylaşımcı bir stratejik plan hazırlanması saiki doğrultusunda SHGM 2024-2028 Stratejik Plan hazırlıkları kapsamında Kurumumuzda ilk defa kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin katılımıyla tematik odak grup toplantıları yapılmıştır. SGD Başkanı'nın katılımıyla yönetimin de temsil edildiği toplantılar sırasıyla 13 Mart 2023 tarihinde Ankara'da "Sivil Havacılığın Geleceği" temasıyla, 14 Mart 2023 tarihinde Nevşehir'de "İHA, Balon,

Genel ve Amatör Havacılık" temasıyla, 21 Mart 2023 tarihinde Antalya'da "Çevre" temasıyla ve 22 Mart 2023 tarihinde İstanbul'da "Dijitalleşme" temasıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan geri bildirim almak maksadıyla etkinliklerden sonra anket iletilmiştir. Genel olarak memnuniyet artırıcı olarak değerlendirilen ve periyodik hâle getirilmesi talep edilen toplantılara ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar aşağıdaki gibidir.

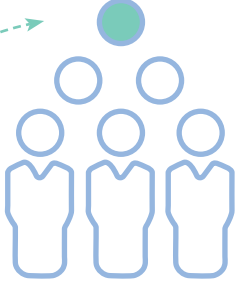


**TABLO 10. TEMATİK ODAK GRUP TOPLANTILARI ANALİZİ
TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU**

Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Yerli ve millî kaynaklardan yararlanan, yenilikçi, çevreci ve sürdürülebilir havacılık konularının ele alınması	Çalışma gruplarının gözden geçirilmesi ve çalışma usul ve esaslarının güncellenmesi
Sektörde çalışan teknisyenlerin lisans alma aşamasında temel eğitim ve sınav merkezlerinin artırılması ve sınavlara soru havuzu oluşturulması	Eğitimlerin standartlaştırılması
Paris İklim Değişikliği Sözleşmesi kapsamında havacılık sektörünün etkilene alanları ve 2030 Hedefleri	YSHM'de sürdürülebilirliğin ana eksen olarak yer alması
Türkiye'de havacılık alanında konumlanan özel firmalar, havaalanları, bakım kuruluşları vb. kapsamında yapılan/yapılması planlanan her türlü iyileştirici proje hakkında konferans/toplantılar yapılması	Yılda bir defa "İyi Uygulamalar Konferansı" düzenlenmesi
Havacılık sektörünün konu başlıklarına göre grup toplantıları organize edilmesi	Tematik odak grup toplantılarının periyodik hâle getirilmesi
Eğitim veren kuruluşların prosedüre uyumu	İşgücü piyasasının arz, talep ve açık iş analizlerinin yapılması, eğitim-istihdam ilişkisinin artırılması
Bakanlığa bağlı kuruluşlar ve paydaşlarla mevzuat çalışma toplantıları düzenlenmesi	Kamudaki paydaşlarla işbirliklerinin artırılması ve toplantıların artırılması
Yetkinlik Temelli Eğitim ve Bakım Eğitim Modülü ders saat sürelerinin belirlenmesi	KDM üzerinden sektörel eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi

PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Paydaş analizi kapsamında Genel Müdürlüğümüzün iç ve dış paydaşları analiz edilmiştir. Paydaşlar tespit edilirken, Genel Müdürlüğün faaliyet ve hizmetleriyle ilgili olanlar, bunları yönlendirenler, kullananlar, bunlardan etkilenenler ve bunları etkileyenler belirlenmiştir. Belirlenen paydaşların Genel Müdürlüğün hangi faaliyet ve hizmetlerinden yararlandıkları tespit edilmiştir. SHGM Paydaş Önceliklendirme Tablosu aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



TABLO 11. PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Neden Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Çalışan Personel	İç Paydaş	Faaliyet ve işlemlere ilişkin her türlü kayıt, bilgi ve belgelerin muhafaza edilmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Birim Yöneticileri	İç Paydaş	Personelin kurumun strateji ve politikalara uygun çalışmasının sağlanması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Üst Yönetim	İç Paydaş	Kurumun strateji ve politikalarının belirlenmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	Kurumumuzun teşkilat yapısı başta olmak üzere, tüm mevzuat süreçlerinin Cumhurbaşkanlığı onayıyla yürütülmesi Bütçe ve yatırım, bilgi ve iletişim, dijitalleşme stratejileri	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış Paydaş	Hava aracı kazalarının incelenmesi, Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlama Sertifikasının verilmesi, web servis entegrasyonu, İstatistik veya bilgi notu paylaşılması, ICAO USOAP CMA Denetimi, Olay Raporlama Çalışma Grubu Üyesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Adalet Bakanlığı	Dış Paydaş	Mevzuatta yer alan yaptırımlar ve mevzuata yapılan itirazların tamamının mahkemeler yardımıyla nihayete erdirilmesi, personel ile ilgili idari mahkeme süreçleri, adli sicil bilgileri web servis entegrasyonu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Dış Paydaş	Personelin özlük haklarına yönelik süreçlerin bakanlık onayı veya koordinesi ile yürütülmesi, emeklilik, hizmet bildirimi, tescil işlemleri, çalışanların SGK bilgileri, web servis entegrasyonu, yabancı personelin çalışma izni	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

TABLO 11. PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Neden Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Dış Paydaş	Ortak mevzuat hazırlığı yapılması, hava seyrüsefer hizmeti olan Meteoroloji Hizmeti ile ilgili süreçlerin MGM tarafından yürütülüyor olması.	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	İç Denetim faaliyetinin fonksiyonel bağımsızlığının sağlanması ve Koordinasyon Kurulu ile iş birliği yapılması, kesin hesap çalışmaları, iç kontrol eylem planları, risk haritaları ile değerlendirme raporları, bütçe çalışmaları, vergi borcu bilgileri, idari para cezası ödeme bilgileri, web servis entegrasyonu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
MASAK	Dış Paydaş	Web servis entegrasyonu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Millî Savunma Bakanlığı	Dış Paydaş	Uçuş izinleri, hava sahası kullanımı, Tehlikeli/Tahditli/Yasaklı tanımlı hava sahalarının tanımlanması süreçleri ve koordinasyonu, web servis entegrasyonu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	İHA'ların gümrükleme işlemleri, işletmelerin sicil kayıt işlemleri, (MERSİS) web servis entegrasyonu, EADUK üyesi.	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	Havacılık alanında ortak projelerde görev alma	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	Web servis entegrasyonu	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış Paydaş	Devlet hava aracı işletmecisi olması, hava seyrüsefer hizmeti verilmesi, zirai ilaçlama dronelerin tarım ilaçlamasında kullanımı.	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
İçişleri Bakanlığı	Dış Paydaş	Afet acil durum düzenlemesi, yazılıma API ve PNR entegrasyonu, EADUK üyesi, kimlik bilgisi web servis entegrasyonu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Savunma Sanayii Başkanlığı	Dış Paydaş	Havacılık alanında ortak projelerde görev alma	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
Türkiye Uzay Ajansı	Dış Paydaş	Havacılık alanında ortak projelerde görev alma	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
Sayıştay	Dış Paydaş	Kurumun dış denetimini gerçekleştirmesi	Düşük	Zayıf	İzle
Danıştay	Dış Paydaş	İdare mahkemelerince verilen kararların itirazının yapıldığı kurum	Düşük	Zayıf	İzle

TABLO 11. PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Neden Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
TÜRKSAT A.Ş.	Dış Paydaş	Sivil havacılık yönetim bilgi sistemi, Mânia Sistemi vb. yazılım projeleri	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu	Dış Paydaş	USOM Raporlama Çalışma Grubu Üyesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Anadolu Ajansı (AA)	Dış Paydaş	Kurum faaliyetlerinin yazılı ve sözlü olarak medyada duyurulması	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	Kamu ihale mevzuatı	Düşük	Zayıf	İzle
Devlet Arşivleri Başkanlığı	Dış Paydaş	Kurum arşiv mevzuatı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Kişisel Verileri Koruma Kurulu	Dış Paydaş	KVKK kapsamında sorumlu kurul	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	Dış Paydaş	Personel özlük hakları, emeklilik, hizmet bildirimi, tescil işlemleri, yazılımlara SGK bilgileri web servis entegrasyonu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK)	Dış Paydaş	Emisyon izleme raporlama ve doğrulama faaliyetleri ile ilgili akreditasyon sağlaması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)	Dış Paydaş	Emisyon izleme raporlama ve doğrulama faaliyetlerinde ilgili standartları belirlemesi, bu faaliyetleri bizzat yürütmesi, ISO: 9001 2015 Kalite Yönetim Sistemi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Türk Patent ve Marka Kurumu	Dış Paydaş	Kurum ile havacılık sektörünün üretimlerinin koordineli olarak markalaştırma süreçleri	Düşük	Zayıf	İzle
Türk Hava Kurumu (THK)	Dış Paydaş	Havaalanı İşletmesi Hava Aracı Bakım Eğitim Kuruluşu (SHY-147)	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
TÜBİTAK	Dış Paydaş	Sivil havacılık alanında ortak projelerinin araştırma geliştirilmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)	Dış Paydaş	İstatistik veya bilgi notu paylaşımı	Düşük	Zayıf	İzle
Türkiye Noterler Birliği	Dış Paydaş	Hava araçları üzerindeki rehin işlemleri web servis entegrasyonu	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
KOSGEB	Dış Paydaş	Havacılık sektörünün ihtiyacı olan parça üretiminin sağlaması yönünde ortak çalışmalar	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu	Dış Paydaş	Hizmet verilen kuruluş, heliport işletmecisi	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et
Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	Dış Paydaş	Havacılık sektöründe araştırma geliştirme projeleri	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara dâhil et

TABLO 11. PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Neden Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
DHİM	Dış Paydaş	Havalimanları ile ilgili düzenlemelerde konusunda koordinasyon, AFTN, NOTAM vb. havacılık verilerinin web servis entegrasyonu, uçuş izinleri, ICAO USOAP CMA denetimi, havaalanı işletmesi, heliport işletmecisi, CNS, ATM, AIM kapsamında hava seyrüsefer hizmeti sunması, istatistik, bilgi notu paylaşımı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	ICAO USOAP CMA Denetimi, Olay Raporlama Çalışma Grubu Üyesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Emniyet Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	EADUK üyesi, yürütülen faaliyetlerde koordinasyon ve iş birliği sağlanan kuruluş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Harita Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	ICAO USOAP CMA denetimi, Olay Raporlama Çalışma Grubu üyesi.	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Meteoroloji Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	ICAO USOAP CMA denetimi, Olay Raporlama Çalışma Grubu üyesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Jandarma Genel Komutanlığı	Dış Paydaş	EADUK üyesi, yürütülen faaliyetlerde koordinasyon ve iş birliği sağlanan kuruluş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	Mânia Sistemi işlemler için TAKBİS web servis entegrasyonu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
AAKM	Dış Paydaş	ICAO USOAP CMA denetimi, Olay Raporlama Çalışma Grubu üyesi.	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Valilikler	Dış Paydaş	Kurum tarafından verilen uçuş izinleri aşamasında koordine kurulması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Havalimanı Başmüdürlükleri	Dış Paydaş	EADUK üyesi, yürütülen faaliyetlerde koordinasyon ve iş birliği sağlanan kuruluş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
İl Millî Eğitim Müdürlükleri	Dış Paydaş	İHA eğitim kurumlarının eğitimlerinin Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı olması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
İl Sağlık Müdürlükleri	Dış Paydaş	Heliport işletmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Hastaneler	Dış Paydaş	Heliport işletmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Adli Makamlar	Dış Paydaş	Hukuki uyumsuzluklarda taraf olunması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

TABLO 11. PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Neden Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Üniversiteler	Dış Paydaş	SHT-147 Hava aracı bakım eğitimi kuruluğu, SHT-145 onaylı hava aracı bakım kuruluğu, heliport işletmecisi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Boğaziçi Üniversitesi	Dış Paydaş	SAF üretimi ile ilgili çalışmaların takip edilmesi	Düşük	Zayıf	İzle
Meslek Yüksekokulları	Dış Paydaş	SHT-147 kapsamında tanınan okul statüsü	Düşük	Zayıf	İzle
Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri	Dış Paydaş	SHT-147 kapsamında tanınan okul statüsü	Düşük	Zayıf	İzle
Havayolu Şirketleri, Yer İşletmecileri, Bakım Kuruluşları, Kargo Şirketleri	Dış Paydaş	Genel Müdürlük tarafından izin ve onaya tabi olmaları, denetlenmesi, olay raporlama modülüne olay bildirimi yapmaları, yapılacak olan düzenlemelere görüş vermeleri	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Tedarikçi Şirketler	Dış Paydaş	Telefon, internet, elektrik, su, doğalgaz abonelikleri, hizmet araçları gibi hizmetleri sağlamaları	Düşük	Zayıf	İzle
Bankalar	Dış Paydaş	Banka gelir ödemeleri, maaş ödemeleri, tarifelerin tahakkuku	Düşük	Zayıf	İzle
Sendikalar, Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	Personel hakları, çalışma hayatının düzenlenmesi, iş gücü verimliliği konularında personeli, sektör işveren ve iş görenleri ile diğer paydaşları temsil etmeleri	Düşük	Zayıf	İzle
ICAO	Dış Paydaş	Üye olunan uluslararası kuruluşun Ülkemiz sivil havacılık faaliyetlerini denetlemesi, kuruluş tarafından yapılan düzenlemelerin sivil havacılık mevzuatının temelini oluşturması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
EASA	Dış Paydaş	Üye olunan uluslararası kuruluşun sivil havacılık güvenliğine yönelik düzenlemeler yapması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
EUROCONTROL	Dış Paydaş	Üye olunan uluslararası kuruluşun hava seyrüseferine ilişkin düzenlemeler yapması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

TABLO 12. PAYDAŞ - ÜRÜN/HİZMET MATRİSİ

Paydaşlar	Mevzuat ve Düzenleme	Denetim, Gözetim ve Yetkilendirme	Uluslararası İlişkiler	Paydaşlar ile İşbirliği ve Koordinasyon	Eğitim
	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havacılık güvenliğini denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	İş birliği ve koordinasyon sağlanması	Sektörel eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimlerin gerçekleştirilmesi ve SHGM personeli eğitilmesi ve geliştirilmesi
	İkili veya çoklu anlaşmalara uyum	İkili veya çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarına uyumun denetlenmesi	İkili ve çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarının yapılması ve uygulanması	Sektöre yön verilmesi	Uluslararası eğitim hizmeti verilmesi
	Kurumsal iş ve işlemlerde mevzuat ve düzenlemeler yapılması	Hava taşıma denetimleri	Uluslararası havacılık standartlarına uygun çalışmalar yapılması	Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine destek verilmesi	TSHA'nın yönetilmesi
Türkiye Uzak Ajansı		Havacılık güvenliğini denetimleri	Uluslararası temsil	<	
Sayıştay		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Daniştay		Uçuş elverişlilik denetimleri	İkili ve çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarının yapılması ve uygulanması	<	
TÜRKİSAT A.Ş.		İnsansız hava araçları kayıt takip sistemi	Uluslararası havacılık standartlarına uygun çalışmalar yapılması	<	
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu		Personel lisanslandırma faaliyet ve denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Anadolu Ajansı (AA)		Uçuş elverişlilik denetimleri	Uluslararası temsil	<	
Kamu İhale Kurumu		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Devlet Arşivleri Başkanlığı		Uçuş elverişlilik denetimleri	Uluslararası temsil	<	
Kişisel Verileri Koruma Kurulu (KVKK)		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)		Uçuş elverişlilik denetimleri	Uluslararası temsil	<	
Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK)		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Türk Patent ve Marka Kurumu		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Türk Hava Kurumu (THK)		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	
Türkiye Noterler Birliği		Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	<	

TABLO 12. PAYDAŞ - ÜRÜN/HİZMET MATRİSİ

Paydaşlar	Mevzuat ve Düzenleme	Denetim, Gözetim ve Yetkilendirme	Uluslararası İlişkiler	Paydaşlar ile İşbirliği ve Koordinasyon			Eğitim			
				İş birliği ve koordinasyon sağlanması	Sektöre yön verilmesi	Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine destek verilmesi	Sektörel eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimlerin gözetilmesi	SHGM personeli eğitilmesi ve geliştirilmesi	Uluslararası eğitim hizmeti verilmesi	TSHA'nın yönetilmesi
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri	Uluslararası temsil	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	İkili ve çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarının yapılması ve uygulanması	Uluslararası havacılık standartlarına uygun çalışmalar yapılması				
Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu	İkili veya çoklu anlaşmalara uyum	Havaalanları denetimleri								
Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü (DHMI)	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Emniyet Genel Müdürlüğü	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Harita Genel Müdürlüğü	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Meteoroloji Genel Müdürlüğü	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Jandarma Genel Komutanlığı	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Denizcilik Genel Müdürlüğü-Ana Arama Kurtarma Koordinasyon Merkezi (AAKİM)	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Valilikler	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Havaimanı	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
Başmüdürlükleri	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
İl Millî Eğitim Müdürlükleri	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								
İl Sağlık Müdürlükleri	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri								

TABLO 12. PAYDAŞ - ÜRÜN/HİZMET MATRİSİ

Paydaşlar	Mevzuat ve Düzenleme	Denetim, Gözetim ve Yetkilendirme	Uluslararası İlişkiler	Paydaşlar ile İşbirliği ve Koordinasyon	Eğitim
	Uluslararası regülasyonlara uyum	Havaalanları denetimleri	Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi	İş birliği ve koordinasyon sağlanması	Sektörel eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimlerin gerçekleştirilmesi
	İkili veya çoklu anlaşmalara uyum	Faaliyetler	İkili ve çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarının yapılması ve uygulanması	Sektöre yön verilmesi	SHGM personeli eğitilmesi ve geliştirilmesi
	Kurumsal iş ve işlemlerde mevzuat ve düzenlemeler yapılması	Hava seyrüsefer denetleme faaliyetleri	Ulaştırma havacılık standartlarına uygun çalışmalar yapılması	Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine destek verilmesi	Uluslararası eğitim hizmeti verilmesi
	Ulusal düzenlemeler yapılması	Havaalanları denetimleri	Ulaştırma temsil	İş birliği ve koordinasyon sağlanması	TSHA'nın yönetilmesi
Hastaneler				<	
Adli Makamlar				<	
Üniversiteler				<	
Boğaziçi Üniversitesi				<	
Meslek Yüksekokulları				<	
Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri				<	
Havayolu Şirketleri, Yer İşletmecileri, Bakım Kuruluşları, Kargo Şirketleri		<	<	<	>
Tedarikçiler				<	
Bankalar				<	
Sendikalar, Sivil Toplum Kuruluşları				<	
ICAO	>	>	>	>	>
EASA	>	>	>	>	
EUROCONTROL	>	>	>	>	
ECAC	>	>	>	>	



G. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

Kuruluş içi analiz; insan kaynakları yetkinlik düzeyinin, kurum kültürünün, teknoloji ve bilişim altyapısının, fiziki ve mali kaynakların analiz edilerek mevcut kapasitenin değerlendirilmesidir.

ORGANİZASYON YAPISI

Genel Müdürlüğümüzün Merkez Teşkilatı; Hukuk Müşavirliği, İç Denetim Birim Başkanlığı, Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı, Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı, Hava Ulaşım Daire Başkanlığı, Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı, Havaalanları Daire Başkanlığı, Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı, Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Personel Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Müdürlüğü ve Çevre Biriminden oluşmaktadır. Ayrıca doğrudan merkeze bağlı olan İstanbul, Antalya ve Nevşehir Temsilcilikleri ile faaliyetler yürütülmektedir. UAB'nin bağlı kuruluşu olarak, kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli statüde kurulmuş olan SHGM'nin organizasyon şeması Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Teşkilat Şeması

İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK ANALİZİ

Genel Müdürlüğümüzde Aralık 2023 tarihi itibarıyla toplam 305 personel görev yapmaktadır. Personelin kadro statülerine ve cinsiyetine göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

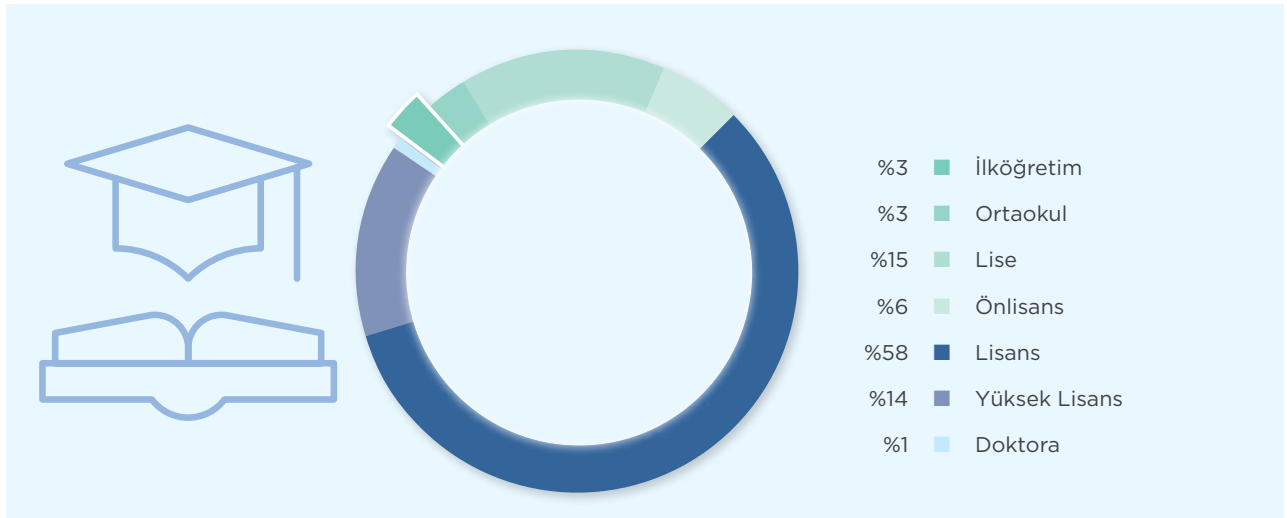


TABLO 13. KURUM PERSONELİNİN KADRO STATÜLERİNE VE CİNSİYETİNE GÖRE DAĞILIMI

Statü	Kadın	Erkek	Toplam
KADROLU (657 SAYILI KANUN)	54	90	144
4/B SÖZLEŞMELİ	5	47	52
İDARİ HİZMET SÖZLEŞMELİ (İHS)	17	42	59
SÜREKLİ İŞÇİ	21	29	50
TOPLAM	97	208	305

Tablo 13'te ve Tablo 14'te görüldüğü üzere benzer işleri farklı statüdeki personel yerine getirmektedir. Statü farklılığı personelin özlük haklarında farklı uygulamalara neden olduğu için personelin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu doğrultuda personelin statülerine bağlı oluşan ekonomik eşitsizliklerin giderilmesine yönelik düzenleme yapılması gerekmektedir.

SHGM personelinin eğitim durumunu gösteren grafik Şekil 2'de yer almaktadır. Personel lisansüstü çalışma için teşvik edilmekte, yurtiçi ve yurtdışı burs imkânları tanıtılmakta ve üniversiteler ile protokol yapılarak destek olunmaktadır. Sivil havacılığın sürdürülebilir gelişimine ve dönüşümüne yol göstermek maksadıyla lisansüstü çalışmalara konu olabilecek problem alanlarının belirlenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.



Şekil 2. Personelin Eğitim Durumu

TABLO 14. PERSONELİN KADROYA VE BİRİME GÖRE DAĞILIMI

Birim	657 Kadrolu	İHS	4/B	Sürekli İşçi	Toplam
Havaalanları Daire Başkanlığı	9	5	2		16
Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı	4	2	3		9
Hava Ulaşım Daire Başkanlığı	7	5			12
Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı	9	4			13
Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı	6	3			9
Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı	25	12	16		53
Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı	3	6	22		31
Hukuk Müşavirliği	5	1			6
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	21	6			27
İç Denetim Birimi	3				3
Özel Kalem Müdürlüğü	4		1		5
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	18			50	68
Personel Müdürlüğü	8				8
Çevre Birimi	1	3			4
İstanbul Temsilciliği	7	5	3		15
Antalya Temsilciliği	8	6	1		15
Nevşehir Temsilciliği	3				3
Türk Sivil Havacılık Akademisi	3				3
Bakanlık-Geçici Görev			4		4
Cumhurbaşkanlığı-Geçici Görev		1			1
Yönetim Koordinasyon Birimi					0
TOPLAM	144	59	52	50	305

SHGM'de Aralık 2023 ayı itibarıyla 6 personelin A seviyesinde, 16 personelin B seviyesinde ve 18 personelin C seviyesinde yabancı dil belgesi bulunmaktadır. A, B ve C düzeyi yabancı dil belgesine sahip personel sayısının toplam personel sayısına oranı %22'dir. Uluslararası düzenlemelere uyum açısından yabancı dil bilgisi seviyesi öncelikli yetkinlik kriteri olarak belirlendiğinden, personelin yabancı dil bilgisi seviyesinin artırılmasının Kurumun insan kaynakları yetkinliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla beraber, yabancı dilin İngilizce haricinde

çeşitlendirilmesi sivil havacılık alanında SHGM'nin ve ülkemizin hedefleri açısından önem taşımaktadır.

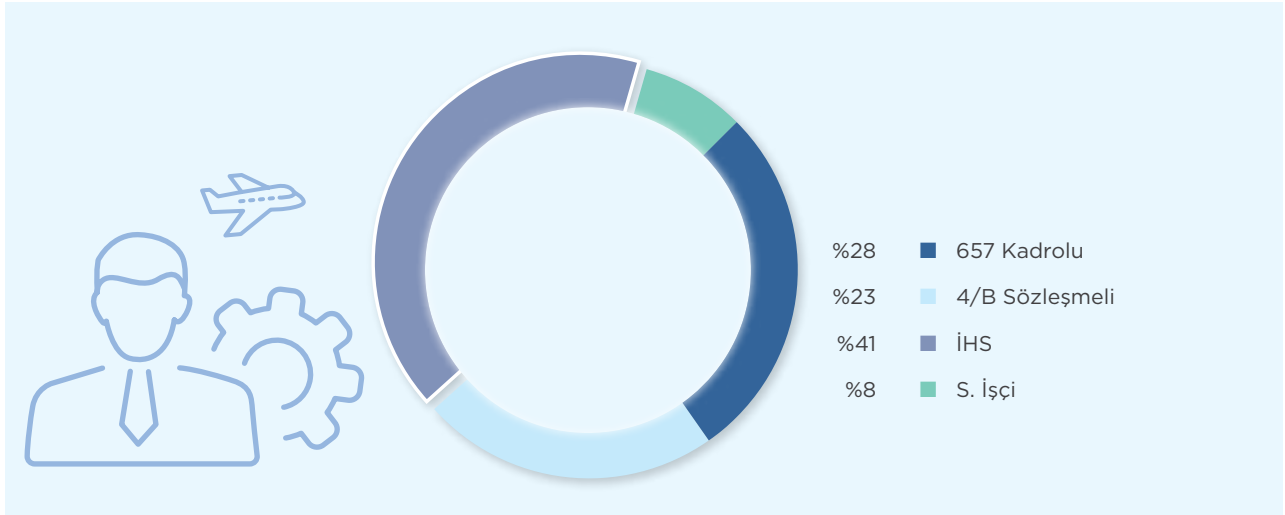
TABLO 15. 2018-2022 A,B VE C DÜZEYİ YDS PUANINA SAHİP PERSONEL SAYISI

A Seviyesi	B Seviyesi	C Seviyesi	Toplam
6	16	18	40

NİTELİKLİ PERSONELİN KURUMDA İSTİHDAMININ DEVAMLILIĞINI SAĞLAMAK MAKSADIYLA KARIYER GELİŞTİRME, EĞİTİM, PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖZLÜK HAKLARINDA İYİLEŞTİRME GİBİ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA AĞIRLIK VERİLMESİ HEDEFLENMELİDİR.

2019-2023 Aralık ayı itibarıyla; 657'li 27 personel, 4/B'li 22 personel, İHS'li 39 personel ve Sürekli İşçi 8 personel olmak üzere toplam 96 personel SHGM'den ayrılmıştır. Personel kaybının statüye göre dağılımı Şekil 3'te yer alan grafikte gösterilmiştir. Nitelikli personelin Kurumda istihdamının devamlılığını sağlamak maksadıyla kariyer geliştirme, eğitim, performans yönetimi ve özlük haklarında iyileştirme gibi insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalarla kurum personeline havacılık tazminatı tanımlayan düzenleme yasalaşmıştır.

SHGM'de yetkinlik analizi ve iş analizi çalışmaları tamamlanmıştır. KDM kapsamında insan kaynakları biriminin yeniden yapılandırılması, yetkinliklere dayalı stratejik insan kaynakları yönetimine geçilmesi planlanmıştır. Bu çerçevede yapılan analiz bulgu ve sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.



Şekil 3. 2018-2023 Dönemi Personel Kaybının Statüye Göre Dağılımı

**TABLO 16. İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK ANALİZİ TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU**

Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Kurumun temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikleri belirlenmiştir. Yetkinliklere ilişkin gözlemlenebilir çalışan davranışları henüz belirlenmemiştir.	- Yetkinlik analizlerinin gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülmesi ve yetkinlik kartlarının hazırlanması - Bireysel SWOT analizi yapılarak bireysel gelişim planları hazırlanması - Birim bazlı, uygulamalı eğitimlerin düzenlenmesi - Yönetici lider geliştirme programı düzenlenmesi
İş analizleri tamamlanmış, norm kadro planlaması yapılmış, görev tanım formları hazırlanmıştır.	- İnsan kaynakları biriminin organizasyonel yapısının güçlendirilmesi - Yetkinliklere dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi sistemine geçilmesi - İş değerlemesi yapılması, bireysel performans yönetim sistemi tasarlanması - Eğitim ve geliştirme sistemi oluşturulması, kariyer yönetimi planlanması - KDM kapsamında reorganizasyon için regülasyonların değişikliğine yönelik hazırlık yapılması
Teşkilat yapısı ve birim görevleri kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir.	İnsan kaynaklarına ilişkin yönetmelik hazırlanması
Personelin lisansüstü çalışması teşvik edilmekte, yurt içi ve yurt dışı burs imkânları tanıtılmakta ve üniversiteler ile protokol yapılarak destek olunmaktadır.	Sivil havacılığın sürdürülebilir gelişimine ve dönüşümüne yol göstermek maksadıyla lisansüstü çalışmalara konu olabilecek problem alanlarının belirlenmesi
Genel Müdürlüğümüzde 10 personelin A seviyesi, 23 personelin B seviyesi ve 35 personelin C seviyesinde yabancı dil belgesi bulunmaktadır. A, B ve C düzeyi yabancı dil belgesine sahip personel sayısının toplam personel sayısına oranı %22'dir.	Personelin yabancı dilbilgisi seviyesinin artırılması Yabancı dilin İngilizce haricinde çeşitlendirilmesi
2019-2023 Aralık ayı itibarıyla; 657'li 27 personel, 4/B'li 22 personel, İHS'li 39 personel ve Sürekli İşçi 8 personel olmak üzere toplam 96 personel SHGM'den ayrılmıştır. Kurum personeline havacılık tazminatı tanımlayan düzenleme yasalaşmıştır.	Nitelikli personelin Kurumda istihdamının devamlılığını sağlamak maksadıyla kariyer geliştirme, eğitim, performans yönetimi ve özlük haklarında iyileştirme gibi insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verilmesi

KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ

SHGM'nin sunduğu hizmetlerin içeriği kadar, hizmetin yararlanıcı odaklı sunum şekli de önemlidir. Özellikle KDM'nin omurgasını oluşturan kurumsal kültür yapısı, iş yapış tarzını ve hizmetlerin sunum şeklini etkilemesiyle SHGM'nin sürdürülebilir başarısında kritik öneme sahiptir. SHGM, stratejilerini belirlerken kurum kültürünü objektif bir şekilde analiz etmeyi, mevcut kurum kültürünü dikkate almayı ve güç-

lendirmeyi esas almaktadır. Stratejik planda, Genel Müdürlüğün "Kurum Kültürü"nün tanımlanmasında dikkate alınmış olan başlıca hususlar; kurumda faaliyetlere ve kararlara katılım düzeyi, kurum çalışanlarının iş birliği düzeyi, bilgi paylaşımı, kurum mensuplarının öğrenmeye açıklığı, kurum içi iletişim düzeyi, paydaşlarla ilişkiler ve değişime açıklık konuları olmuştur. Bu konudaki kurum kültürü analizi aşağıda verilmektedir.

TABLO 17. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Kurum Kültürü Analiz Boyutları	Tespitler /Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Katılımcılık	Genel Müdürlüğümüzde yüksek performansın sağlanabilmesi için personeli teşvik edici katılım imkânı sağlanmaktadır. Öneri sistemi mevcut olmakla birlikte yeterli seviyede kullanılmamaktadır.	Başarının sürekliliğinin sağlanması için bazı süreçlerde çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı görüş alışverişinin yapılması Tüm personelin katılım sağlayabileceği sosyal aktivitelerin (yemek organizasyonları, spor etkinlikleri vb.) yapılması Öneri sisteminin hiyerarşik yapıdan arındırılarak, sistemin bağımsız değerlendirmeye olanak sağlayacak bir yapıya kavuşturulması (Komisyon marifetiyle) Öneri Sisteminin daha etkin kullanılması maksadıyla konu kısıtlamasının kaldırılması ve fikir/önerilere anında geri bildirim yapılması
İş Birliği	Genel Müdürlüğümüzde birden fazla personelin bir amaç etrafında toplanmasını ve güç birliği yaparak kurum amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmesini sağlayan iş birliği alışkanlığı mevcuttur. Fonksiyonel çalışma daha fazla tercih edilmektedir. Bununla beraber çalışma grupları multi-fonksiyonel çalışma için imkân sağlarken, dış paydaşlarla ilişkinin yönetimine de katkı sağlamaktadır.	Üst yönetimin belirli periyotlarla birimleri ziyaret etmesi Oryantasyon programının rotasyonu kapsayacak şekilde yeniden ele alınması Merkez birimlerde çalışanların saha uygulamalarını görmesinin sağlanması Süreç iyileştirme ekip çalışmalarının artırılması Çalışma gruplarının reorganizasyonu ve daha etkili çalışabilmesi için çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi
Bilgi Paylaşımı	Bazı bilgilerin bilerek ya da bilmeyerek tek personelde kalması sebebiyle kurumsal hafıza yeterince oluşamamaktadır. İşten ayrılma durumunda birimdeki bilgi eksikliğinden kaynaklı verimsizlikler yaşanmaktadır.	Hassas görevlerin belirlenmesi Yedekleme yapılması Görev devir teslim formunun düzenlenmesi İşten ayrılma mülakatlarının yapılması

TABLO 17. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Kurum Kültürü Analiz Boyutları	Tespitler /Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Bilgi Paylaşımı	PYS üzerinden koordinasyon toplantılarının sonuçları yayımlanmaktadır. Yine de yöneticinin verdiği bilgi alt kademelere kadar tam ulaşmamaktadır.	Intranet sayfasının güncel tutulması Genel duyuruların Intranet üzerinde yapılması Üst yönetimin toplantılarda aldığı kararların Intranet üzerinden paylaşılması
Öğrenme	Hizmet içi eğitim programı yeterli seviyede uygulanmamaktadır. İş adaptasyon formunda mentor tarafından yeni başlayanlara kurumsal bilgi aktarılmaktadır.	Görev gereklilikleri doğrultusunda mesleki ve bireysel gelişim planı hazırlanması Yönetim geliştirme programı düzenlenmesi Eğitimlerin uygulamalı planlanması Eğitilmiş personelin kurumdan ayrılmasının önlenmesi Görevde Yükselme ve Unvan Değişiklik Sınavı'nın yapılması
Kurum İçi İletişim	Genel Müdürlüğümüzde yatay, dikey ve çapraz iletişim yöntemleri kullanılmaktadır.	Üst yöneticinin birim bazlı periyodik toplantılar yapması
Paydaşlarla İlişkiler	Genel Müdürlüğümüz paydaşlarıyla kurduğu dürüst ve şeffaf iletişimi, paydaşların zihinlerinde kurumla ilgili olumlu algılar bırakmış ve paydaşlar nezdinde güven ve sempati kazanmıştır.	Toplumsal algının ölçülmesi Bireysel hizmet memnuniyetinin ölçülmesi Tematik toplantılar ve çalışma grupları marifetiyle paydaşlarla iş birliğinin artırılması
Değişime Açıklık	Genel Müdürlüğümüz sürekli gelişen ve değişen iş koşullarına adapte olabilmek ve beklentileri her koşulda karşılayabilecek bir çözüm üretebilmek; kural, prosedür ve politikaları ihtiyaçlara göre belirlemek üzere değişime açık bir anlayışla iş ve işlemlerini yürütmektedir. Ayrıca değişime açıklık ve sürekli gelişim kapsamında dijital dönüşüm çalışmalarını sürdürmektedir.	Dijital dönüşüm ve hibrit/uzaktan çalışma modelinin kurum kültürünün temel bir unsuru haline getirilmesi dijital dönüşümü hızlandırmak için paydaşlarla iş birliğinin artırılması Geliştirilmekte olan yazılımların tüm paydaşlar tarafından aktif ve sürekli kullanılması
Stratejik Yönetim	Stratejik planlama metodolojiye uygun yapılmakta ancak uygulama esnasında değişen iç ve dış faktörlere göre revizyonlar yapılmamaktadır.	Stratejik planın izlenmesi, değerlendirilmesi, yeri ve zamanı geldiğinde gerekli revizelerin yapılması Üst yönetici vizyonunun en alt kademelere kadar sirayetinin sağlanması için yazılı bir şekilde duyurulması
Ödül ve Ceza Sistemi	Ödül- ceza sistemi kanun ve yönetmelikler ile belirlenmiştir.	Hizmet sağlayıcılarla protokol yapılarak indirimli hizmet alınması Çalışanlar tarafından kurum faaliyet alanlarına yönelik proje yapılmasının teşvik edilmesi

FİZİKİ KAYNAK ANALİZİ

SHGM; bağlı olduğu Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın GMK Bulvarı 128/A Maltepe-Çankaya/ANKARA adresindeki ana hizmet binası (-2 .katı ile 5.katı arasında) ile aynı adreste mukim ek hizmet binasında hizmet vermektedir. Hizmet verilen binanın kullanım alanı yaklaşık 10.000 m²'dir. SHGM ana hizmet binası mevcut personel sayısı için yeterli olmakla birlikte hedeflenen kadro sayısına ulaşıldığında yeterli hizmeti veremeyecektir. Ana hizmet binasının -2. katında yemekhane ile binanın ısıtmasını sağlayan kazan dairesi bulunmaktadır. Binada sosyal imkânlar bulunmamaktadır. Tamamı ana hizmet binasında olmak üzere 2 adet depo ve 3 adet arşiv bulunmaktadır. Arşivler fiziki şartlar ve donanım olarak yeterli değildir.

SHGM taşra teşkilatı ve yurt dışı temsilciliği bulunmamakla birlikte, İstanbul, Antalya ve Nevşehir illerinde yurtiçi temsilcilikler yer almaktadır. İstanbul Temsilciliği İstanbul Havalimanı ile Sabiha Gökçen Havalimanında hizmet vermektedir. Antalya Temsilciliği Antalya Havalimanında hizmet vermektedir. Nevşehir Temsilciliği ise Kapadokya Meslek Yüksek Okulu Kampüsünde hizmet vermektedir.

SHGM taşra teşkilatı ve yurt dışı temsilciliği bulunmamakla birlikte, İstanbul, Antalya ve Nevşehir illerinde yurtiçi temsilcilikler yer almaktadır. İstanbul Temsilciliği İstanbul Havalimanı ile Sabiha Gökçen Havalimanında hizmet vermektedir. Antalya Temsilciliği Antalya Havalimanında hizmet vermektedir. Nevşehir Temsilciliği ise Kapadokya Meslek Yüksek Okulu Kampüsünde hizmet vermektedir.

SHGM'de 2023 yılı itibarıyla toplam 14 adet araç mevcuttur. Hizmetin gelişmesine bağlı olarak 5 adet binek, 1 adet station vagon, 5 mini van/panelvan ve 1 arazi SUV & pickup araç olmak üzere toplam 12 adet araç ihtiyacı bulunmaktadır. Nevşehir Temsilciliğinde 1 adet binek ve 1 adet arazi SUV & pickup araç olmak üzere toplam 2 adet araç ihtiyacı bulunmaktadır.

TABLO 18. ANKARA ANA HİZMET BİNASI FİZİKSEL ALTYAPI

Kat	Odanın Kullanım Türü	Oda Sayısı
-2. Kat	Yemekhane + Arşiv + Kazan Dairesi + Depo	6
-1. Kat	Mescit + Arşiv	3
Zemin	Genel Evrak Odası + Güvenlik Odaları + Temizlik Odaları + Hizmet Aracı Odası + Sendika Odası + Depo + Toplantı Salonu + Yemekhane + Bilgi İşlem Birimi	12
Asma Kat	İç Denetim Birimi Başkanlığı + Hukuk Müşavirliği + Uçuş Ekibi Lisans Müdürlüğü + Sınav ve Toplantı Salonu + Bilgi İşlem Birimi Sistem Odası	13
1.Kat	Genel Müdürlük Makamı + Genel Müdür Yardımcısı Odaları + Toplantı Salonu + Bilgi İşlem Birimi	12
2.Kat	Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı + Arşiv	17
3.Kat	Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı + Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı + Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı + Hava Sağlık Birimi	20
4.Kat	Havaalanları Daire Başkanlığı + Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı + Hava Ulaşım Daire Başkanlığı	20
5. Kat	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı + Destek Hizmetleri Müdürlüğü + Personel Müdürlüğü + Bilgi İşlem Birimi	22

TABLO 19. TÜRK SİVİL HAVACILIK AKADEMİ BİNASI FİZİKSEL ALTYAPI

Kat	Odanın Kullanım Türü	Oda Sayısı
-1. Kat	Yemekhane + Makine Dairesi + Sığınak + Revir + Elektrik Odası + Kış Bahçesi + Depo	7
Zemin	Ofis (Makam Odası) + Ofis (Sekreteryas) + Online Sınav Salonu (Sınıf) + Ofis (Teknik) + Sistem Odası + 7 Adet Sınıf + CCTV + 2 Adet Eğitimci Odası + Arşiv + Konferans Salonu + Mutfak + Kantin + Ofis + Depo	21
1.Kat	2 Adet Ofis + Toplantı Salonu + 9 Adet Sınıf + Kütüphane + 2 Eğitimci Odası + 1 Adet Dijital Stüdyo + 1 Adet Ofis (Dijital Birim) + 1 Adet Ses Odası	18
2.Kat	Genel Müdür Makam Odası + 2 Toplantı Salonu + 2 Adet Eğitimci Odası + 5 Sınıf + Sınıf (Radar Eğitim Odası) + 6 Ofis + Mescit + Teras	19

TABLO 20. TEMSİLCİLİKLER FİZİKSEL ALTYAPI

Kat	Odanın Kullanım Türü	Oda Sayısı
İstanbul Havalimanı	Temsilci Odası + Çalışma Ofisleri + Toplantı Salonu	5
Sabiha Gökçen Havalimanı	Çalışma Ofisi + Toplantı Salonu	2
Atatürk Havalimanı	Çalışma Ofisleri	2
Antalya Havalimanı 1.Kat	Temsilcilik + Sınav Salonu + Çalışma Ofisi	7
Antalya Havalimanı 2.Kat	Çalışma Ofisi	2
Nevşehir Temsilciliği Zemin Kat	Slot Hizmet Merkezi + Misafir Bekleme Alanı + Kamera Odası	3
Nevşehir Temsilciliği 1. Kat	Temsilci Odası + Çalışma Ofisi + Arşiv ve Depo	3

TABLO 21. MEVCUT ARAÇ SAYISI

Hizmet Yeri	Araç Sayısı
Ankara Genel Müdürlük	6
TSHA	3
İstanbul Temsilcilik	3
Antalya Temsilcilik	1
Nevşehir Temsilcilik	1
Toplam	14

TABLO 22. FİZİKİ KAYNAK ANALİZİ TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Tespitler / Sorun Alanları

İhtiyaçlar / Gelişim Alanları

Genel Müdürlüğümüz ana hizmet binası mevcut personel sayısı için yeterlidir.

Hedeflenen kadro sayısına ulaşıldığında yeni hizmet binasına taşınılması

Ana hizmet binası eski olduğundan zaman zaman altyapı sorunları; ısıtma soğutma ve asansörlerle ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Kurum yemekhanesinde yemek pişirilmemektedir.

Hizmet binamız alt katlarının (arşiv, kazan dairesi ve yemekhane) yenilenmesi

Tamamı ana hizmet binasında olmak üzere 3 adet arşiv bulunmaktadır. Arşivler fiziki şartlar ve donanımsal olarak yeterli değildir.

Arşiv için alanlar oluşturulması ve elektronik arşiv oluşturulması

Afet Yönergesi bulunmakla birlikte güncellenmesi gerekmektedir.

Afet Yönergesinin sektörü de kapsayacak şekilde yenilenmesi
Sektörün risk analizi için çerçeve hazırlanması
Tatbikatların planlanması

TSHA İstanbul Yeşilköy'de hizmet vermektedir.

Network altyapısının iyileştirilmesi
Arşiv için gerekli ihtiyaçların karşılanması

Nevşehir Temsilciliği Kapadokya Meslek Yüksek Okulu Kampüsü'nde hizmet vermektedir.

1 adet binek ve 1 adet arazi SUV & Pickup araç olmak üzere toplam 2 adet araç tahsis edilmesi

TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALTYAPISI ANALİZİ

Kurumda yürütülen işlemler; mevcut otomasyon sistemi yazılım modülleri ve otomasyon sistemi dışındaki yazılım modülleri ile yapılmaktadır. Verilen hizmetlerin ve bu hizmetlere ilişkin yürütülen süreçlerin etkin, hızlı ve bilgi sistemi bazında yürütülmesi amacıyla “Yeni Sivil Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi” kurulmaktadır. “Yeni Sivil Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi” mevcut durumda veri analizi ve veri modeli projeleriyle altyapısı oluşturulmuş, hareketli/hareketsiz birçok havacılık verisinin tutulup yönetilebileceği merkezi ve tek bir yazılım olarak kurgulanmakta olan ve yazılım geliştirme süreci devam etmekte olan sistemdir. Bu sistem; Anlaşmalar, Denetim, Eğitim, El Kitapları, Genel Ortak İşlemler, Emniyet Olayları, Hava Araçları, İstatistik-Raporlama, Kurum-Kuruluş, Lisanslama, Mevzuat, Ödeme Sistemleri, Personel, Sınav, Sigorta İşlemleri, Uçuş İzinleri, Uçuş Takip Sistemi ve Yolcu Hakları olmak üzere 18 modülü kapsayacak şekilde ulusal ve uluslararası gereksinimler göz önünde bulundurularak kapsamlı bir şekilde tasarlanmaktadır. Sistem kullanıcıları; havayolları, havalimanları, temsilciler, bireyler, kurum-kuruluşlar, kurum personeli olarak düşünülmüştür. Büyüyen havacılık sektöründe; güncel teknolojilerin ve dijital uygulamaların giderek yaygınlaşması ile birlikte veri analitiğinin zorunlu hâle gelmesi hem işlemlerin çok daha hızlandırılması hem kırtasiyeciliğin azaltılması için verinin yönetilebilir hâle getirilmesini zorunlu kılmaktadır. “Yeni Sivil Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi”nin 2024 yılı içerisinde tamamlanarak devreye alınması beklenmektedir. Böylelikle ulusal ve uluslararası paydaşlarla bütünleşmiş şekilde güvenilir, tam, doğru ve zamanında üretilen veriler doğrultusunda sivil havacılığın yönetilebilmesi sağlanabilecektir.

Sivil havacılığın sürdürülebilir gelişiminin sağlanması için Kurumumuz güncel dijital uygulamaları sektöre tanıtmaktadır. Bu kapsamda öncü projeler olan KDM ve Sivil Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi yazılımlarından elde edilen verilerden oluşturulan büyük veri havuzu; yapay zekâ, CBS ve iş zekâsı gibi yenilikçi teknolojilerle işlenerek belirli alanlara özel servis uygulamaları olarak hizmete sunulmaktadır. Bu servislerin ilki olan Mânia Sistemi belirli kriterleri girilmiş herhangi bir coğrafi alanın mânia hesaplamalarının yazılım tarafından arka planda tanımlı olan akıllı algoritmalar vasıtasıyla otomatik olarak oluşturulmasını sağlamakta ve aynı zamanda belediyelere, havaalanı işletmecilerine veya diğer

ilgili kurum ve kuruluşlara ilgili mânia planı ve CNS etki alanları üzerinde çalışma ve inceleme yapma şansı sunarken, ayrıca değerlendirme yapabilmeleri amacıyla gerekli hizmetlerin sağlanmasına da imkân vermektedir. Mânia Sistemi gibi uçuş ekiplerinin uçuş süre aşımalarının anlık olarak tespit edileceği ve gereken durumlarda Yeni Sivil Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi ile entegre olarak uçuş izinleri değerlendirmelerinin otomatik olarak yapılabileceği FTL sisteminin de analiz çalışmaları başlatılmıştır. Bu hizmetlerin bölgesel ve küresel çapta diğer ülkelere servis olarak sağlanması, onlara eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulması, ülkemizin uluslararası etkinliğini artıracak ve karar mekanizmalarında daha etkili olmasını sağlayacaktır.

Kurumun insan kaynaklarını önceleyen organizasyon yapısının çağın gereklerine uygun şekilde yeniden yapılandırılması, standardizasyonun sağlanması, kurumsal imkân ve kabiliyetlerinin güçlendirilmesi ve işgücü verimliliğinin artırılması amacıyla KDM çalışması devam etmektedir. KDM ile hem kurum hem de sektördeki tüm görevler için tanımların yapılarak unvanlar ve her unvan için eğitim gerekliliklerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Böylelikle eğitimlerin standartlaştırılması ve dijitalleştirilmesi ile emniyetin, güvenliğin, kalitenin artması ve ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanmasına hizmet edilecektir. Sivil havacılık ekosistemi eğitim/yetkilendirme sisteminin tek elden planlanması, icrası, koordinasyonu ve kontrolünün uyumlu olarak çalışması için kurumun beşeri ve teknik altyapısı güçlendirilecektir. Mânia Sistemi'ne yeni servisler de eklenerek Havacılıkta Akıllı ve Faydalı Servisler konseptinde sunulacak ürün sayısının artırılması planlanmaktadır. Bu servislerin uluslararası ürün olarak sunulması ile kurumumuzun bölgesel oluşumlardaki etkisini artırması, uluslararası stratejik ortaklık ve işbirliklerin yaygınlaşması, bilgi ve teknoloji transferi yöntemiyle yenilikçi hizmetler yaratılması, hizmetlerin döviz kazandıracak şekilde ihraç edilmesi, bölgesel ve uluslararası etkinliğin artırılması, hizmetlerin dijitalleşmesi ve kişiselleşmesi amaçlanmaktadır. Kurumun yetki alanının uluslararası hizmet verecek ve gelir elde edilecek şekilde yeniden tanımlanması, uluslararası ve bölgesel kuruluşlardaki daimi ve geçici pozisyonların artırılması ve Türk sivil havacılığının sürdürülebilir gelişimi için oluşturulan hizmetlerin devletten devlete veya B2B satışının yapılabilmesi ile mümkün hâle gelecektir.

TABLO 23. TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALTYAPISI ANALİZİ TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Bilişim sistemleri donanım ve lisans olarak güncel tutulmaktadır.	Kurumun altyapısını oluşturan Network cihazlarının gelişen teknolojiye paralel olarak sürekli güncellenmesi
Hizmetler elektronik olarak sunulmaktadır. Özgün yazılımlar daha fazla devreye alınmaktadır.	Bilişim sistemlerinin siber saldırılardan korunması için teknolojiye paralel olarak sürekli güncellenmesi
KDM bilişim altyapısı çalışmaları devam etmektedir.	İş akışlarının veri bazlı kontrolü Unvanlara ait alınması gereken eğitimlerin dijitalleştirilerek, ilişkili unvanların kümeleme tekniğiyle birleştirilmesi Eğitilere dijital platformda kurum personelinin ve sivil havacılık sektöründe görev yapan veya kariyerini havacılık sektöründe ilerletmek isteyen herkesin çevrimiçi erişebilmesi Eğitimlerin belgelendirilmesi ve üçüncü kişilerce doğrulanabilmesine yönelik olarak gerekli bilişim araçları, dijital öğrenme platformuyla entegre şekilde çalışması

MALİ KAYNAK ANALİZİ

SHGM'nin mali kaynakları, özel bütçe gelirlerinden oluşmaktadır. 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin SHGM görev ve yetkilerinin ifade edildiği 437'nci maddesinin "p" bendinde yer alan "Kurumun faaliyet alanları ile ilgili fiyat tarifelerini belirlemek ve Bakan onayına sunmak" hükmüne istinaden, SHGM'nin gelir kalemleri ve tutarlarını belirleme yetkisi bulunmaktadır. Ülkemizde havacılık sektörü hızla geliştiği için faaliyet gelirleri sürekli olarak artış eğilimi göstermektedir. Özel bütçe ge-

lirlerinin her yıl bütçe ödeneklerinden fazla olması nedeniyle finansman fazlası bulunmakta olup gelir kalemleri içerisinde faiz gelirleri önemli bir yere sahiptir. 2024-2028 yıllarını kapsayan SHGM tahmini kaynak tablosu ve mali kaynak analizine ilişkin tespit ve ihtiyaçlar aşağıda yer almaktadır.

TABLO 24. TAHMİNİ KAYNAKLAR

KAYNAK	2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM
Özel Bütçe	508.297.000	629.006.000	719.563.000	863.475.000	953.925.000	3.674.266.000
Diğer (Tahmini Gelir ile Ödenek Farkı)	0	-3.308.000	-10.139.000	30.460.000	31.940.000	48.953.000
TOPLAM	508.297.000	625.698.000	709.424.000	893.935.000	985.865.000	3.723.219.000

TABLO 25. MALİ KAYNAK ANALİZİ TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Denetimlerin yolluk giderlerinin çok olması nedeniyle başlangıç ödeneği yetmemekte ve ilave ödenekler de geç gelmektedir.	Genel Müdürlüğümüzün düzenleyici ve denetleyici bir kurum olması sebebiyle denetim yolluk ödemelerinin istisna kapsamına alınması, yolluk tertibindeki ödeneklerin artırılması
KDM kapsamında maliyet çalışmaları devam etmektedir.	Maliyet çalışmaları tamamlandıktan sonra gerekli ödeneğin ilgili tertibe aktarılmasının veya eklenmesinin sağlanması

DİĞER ANALİZLER

Kurumumuzun 2024-2028 Stratejik Planında; gerçekleştirilebilir, izlenilebilir somut hedefler belirlemek ve proje bazlı çalışma metodolojisi oluşturmak temel hedefleri teşkil etmiştir. Bu çerçevede analizi yapılan diğer konu ve sistemler aşağıda sıralanmıştır.

- 01 Öneri sistemi,
- 02 Kalite yönetim sistemi,
- 03 İç kontrol sistemi,
- 04 Kurumsal risk yönetim sistemi,
- 05 Sektörel eğitim ihtiyaçları,
- 06 Sayıştay denetim raporları,
- 07 Uluslararası denetim raporları,
- 08 İç denetim raporları,
- 09 Yolcu hakları izleme istatistikleri,
- 10 Yurtdışı geçici görev sonuç raporları,
- 11 Uluslararası otoriteler ve yabancı otoritelerin stratejileri.

Yapılan analizlerin sonuçlarından; GZFT başta olmak üzere hedeflerin belirlenmesinde, risklerin ve stratejilerin tespit edilmesinde faydalanılmıştır. Analizlere ilişkin sonuçlara tespitler ve ihtiyaçlar tablosunda yer verilmiştir.

Ğ. PESTLE ANALİZİ

PESTLE analiziyle Genel Müdürlüğümüz üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenler tespit edilerek Genel Müdürlüğümüzü etkileyen ya da etkileyebilecek değişiklik ve eğilimler sınıflandırılmış, gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak potansiyel fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.

TABLO 26. PESTLE MATRİSİ

Tespitler (Etkenler /Sorunlar)	İdare'ye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	Fırsatlar	Tehditler	
P O L İ T İ K 			
Siyasi otoritenin sivil havacılığı önceliklendiren politikalar uygulaması	Havayolu operasyonlarının daha iyi denetime ve düzenlemeye tabi tutularak gelişmesi		Sivil havacılık alanında politika eksenleri ile keşişimine uygun stratejiler belirlenmesi
Deregölasyonlar neticesinde oluşan trendin piyasada rekabeti artırması	Kurumsal kapasitenin artırılması	Rekabet artışının denetim evrenini artırması, bu yüzden oluşacak iş yükünü karşılayabilecek yeterli uzman personelin olmaması	Sektörün sürdürülebilir gelişiminin yönlendirecek şekilde organizasyonel ve hukuki altyapının gözden geçirilmesi
Uluslararası hava sahası risklerindeki artış sebebiyle ulusal güvenlik sorunlarının artması	Hava sahası risklerinin, farklı ülke otoritelerini SHGM ile iş birliği yapmaya teşvik etmesi	Hava sahası risklerinin sivil havacılık güvenliğini doğrudan etkilemesi	Risk analizlerine dayalı risk eylem planları yapılması ve sektörel acil durum eylem planı hazırlanması
Afrika ülkeleri ve Türk Cumhuriyetlerinin Türkiye'yi bir hamî ülke olarak görmesi	Uluslararası iş birliklerinin ve uluslararası alanda Türkiye'ye verilen desteğin artması		Türkiye'nin bu ülkelere yol gösterici olacak şekilde yeni sivil havacılık modeli geliştirilmesi Ülkelerin eğitimler başta olmak üzere ülkemizin geliştirdiği hizmetleri kullanmasının sağlanması
Rusya – Ukrayna savaşının dünyanın jeopolitik yapısında değişime neden olması	Türkiye'nin hava sahasının kullanımının artması	Savaşın büyüme ihtimalinin en çok Türk sivil havacılığını etkileyecek olması	Her iki ülke açısından yolcu hareketliliğinin Türkiye üzerinden yapılması için teşvik ve düzenlemelerin artırılması

TABLO 26. PESTLE MATRİSİ

Tespitler (Etkenler /Sorunlar)	İdare'ye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	Fırsatlar	Tehditler	
 E K O N O M İ K			
Petrol fiyatlarındaki artış	Petrol dışındaki diğer yakıtların kullanımına sektörün teşvik edilmesi, böylece BM'nin karbon sıfır hedefine daha çok yaklaşılması	En yaygın kullanıma sahip olan petrolün fiyatındaki dalgalanmaların, sektörü ekonomik krize sürüklemesi	Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının geliştirilmesi
Belirsizlik ve piyasa oynaklığından kaynaklanan yatırımların azalması		Sektördeki şirketlerin gayriaktif hâle gelmesi	Sektörün sürdürülebilir gelişimine yönelik paydaşlarla birlikte risk analizleri yapılması
Taleplerdeki, istihdamdaki ve büyümedeki düşüşten dolayı oluşabilecek ekonomik durgunluk		Büyümeyi engelleyen düşük enflasyonun veya çok yüksek enflasyonun oluşması Sürdürülebilir ekonominin oluşmaması	Sektörün sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması için inovasyonun özendirilmesi Kriz ve durgunluk için ekonomik acil durum planları hazırlanması
Çin ekonomisinin büyümesinin yavaşlaması sebebiyle yurtdışından tedarik edilen malzeme ve hammadde fiyatlarında düşme ihtimali	Yeni hizmetlerle sektöre sağlanabilecek gelir çeşitliliğinin artması Sivil havacılık sektörü için maliyetlerin azalması ile oluşan yeni kaynağın sektörel yatırım, teknoloji geliştirme gibi alanlarda kullanılması		Sektörel vizyon belgesi hazırlanması
İşgücünün niteliğinin giderek azalması		Sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü bulamaması	Sektördeki mevcut yeteneklerin geliştirilmesi Gençlerin sektöre ilgisini çekecek faaliyetler planlanması
İşgücü ücretlerinin işgücü tarafından düşük bulunması		Nitelikli çalışanın daha iyi imkân sağlayan kurumlara, ülkelere transfer olması ve sektöre duyulan ilginin maddi sebeplerden dolayı azalması	Finansal altyapının güçlendirilmesi Sosyal ve yan haklarda iyileştirmeler yapılması
Küresel ekonomideki enflasyonun ve kur dalgalanmalarının sivil havacılık sektörü üzerinde önemli bir etkisinin bulunması	Kurdaki düşüşün Türkiye'yi turizm açısından daha çekici bir konuma getirmesi sonucunda Türk sivil havacılık sektörüne yönelik talebin küresel olarak artması	Operasyonel maliyetlerin artması neticesinde, dengeli kur dönemlerindeki kadar yurt içi talebin olmaması	Turizmdeki talep artışının uluslararası camiada bir kaldıraç olarak kullanılması Turizmde havayolu taşımacılığının daha etkili kullanılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi

TABLO 26. PESTLE MATRİSİ

Tespitler (Etkenler /Sorunlar)	İdare'ye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	Fırsatlar	Tehditler	
Türkiye'nin oluşan ekonomik sıkıntı döneminde kamu kurumlarına yönelik harcamaları kısıtlama politikası izlemesi		SHGM'de işten ayrılmaların artarak özel sektöre geçen kişilerin artması Yatırımların azalması	İnsan kaynakları yönetim sisteminin gözden geçirilmesi Gelir yaratıcı faaliyetler yapılması
S O S Y A L 			
Havayollarını kullanan kuşakların değişmesiyle havayolu sosyal yapısında meydana gelen değişim	Yeni kuşakların beklediği kaliteli hizmetin karşılanmasıyla, havacılığa duyulan talebin ve havacılık rekabetinin artması		Yeni sivil havacılık modeli kapsamında yeni nesillerin beklentilerinin saptanması, sivil havacılığın cazip hâle getirilmesi ve sektöre kazandırılması
Nüfusun giderek yaşlanması		Çalışanlar arasında yaş ve nesil farklılıklarının oluşması Sektörde yaşlı dostu uygulamalara ihtiyacın artması	Çalışan deneyimi odaklı insan kaynakları yönetimi yapılması
Kurumsal iletişimin öneminin özellikle günümüz dünyasında giderek artması	SHGM'nin tanınırlığını artırması SHGM'nin dünyadaki konumunun ve ülke için öneminin aktarılması	Yanlış bilgilerin yayılmasının önüne geçilememesi ve SHGM'nin imajının zedelenmesi	Kurumsal iletişim birimi oluşturulması
Sosyal medyanın kullanımının öneminin artması	Sosyal medya sayesinde az rağbet gören uçuş lokasyonlarının popülaritesinin artırılması ve havayolunun daha cazip hâle getirilmesi	Sosyal medya kullanımının yanlış yapılması	Siber saldırılara karşı sistemlerin güçlendirilmesi Sosyal medya hesaplarının daha etkili kullanılması

TABLO 26. PESTLE MATRİSİ

Tespitler (Etkenler /Sorunlar)	İdare'ye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	Fırsatlar	Tehditler	
 T E K N O L O J İ K			
Sivil havacılık endüstrisindeki teknolojik gelişmelerin diğer sektörlerle göre daha maliyetli, daha uzun vadeli ve daha yavaş olması		Pazara girişlerin azalması, pazardaki aktörlerin sektörden ayrılması	Yeni teknolojilere hızlı bir şekilde entegre olunması ve sektöre öncülük edilmesi
Teknolojinin havacılık sektöründeki öneminin giderek artması	Teknolojiden maksimum faydanın sağlanması ve teknoloji sayesinde bürokrasinin azaltılarak hizmet kalitesinin artırılması	Teknolojinin entegrasyonunda ortaya çıkabilecek engeller neticesinde teknolojinin kuruma entegre edilememesi veya entegrasyonunda yavaş kalınması	Otomasyon sistemlerinin entegre edilmesi ve yönetim bilgi sistemi hâline getirilmesi
Endüstri 4.0/5.0 uygulamalarının giderek yaygınlaşması	Sektördeki gelişmeler doğrultusunda Kurumun teknoloji kazanımının hızlandırılması		Eğitimlerde artırılmış/ sanal gerçeklik, dijital ikiz, simülasyon gibi sistemlerin kullanımına geçilmesi
Dijital uygulamaların gömülü olarak tüm sistemlerde yer almaya başlaması, giderek artması		Personelin teknoloji okuryazarlığının yetersiz kalması	Eğitimlerin uzaktan eğitim şeklinde tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi KDM için teknoloji okuryazarlığı eğitim içeriklerinin oluşturulması
Yapay zekâ kullanımının artması	Veriye dayalı karar vermenin artması		Yönetim bilgi sistemi oluşturulması, tüm verilerin toplanması, derlenmesi, analiz edilmesi ve yetkilerine göre paydaşların kullanımına açılması



TABLO 26. PESTLE MATRİSİ

Tespitler (Etkenler /Sorunlar)	İdare'ye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	Fırsatlar	Tehditler	
Y	A	S	A
L			
Havacılık sektöründe çalışan personelin ve yolcuların kurumlara ve firmalara karşı açtıkları davaların sayısındaki artış		Açılan davalar için harcanan iş gücünün verimliliği düşürmesi Kaybedilen davaların sayısındaki artış nedeniyle kurumun itibarının zedelenmesi	Çoğunluğu oluşturan dava konularına önceden çözüm üretilmesi için algoritma geliştirilmesi, yapay zekâ kullanılması Arabuluculuk gibi alternatif çözüm yollarına yönelik prosedürler oluşturulması
Uluslararası havacılık düzenlemelerindeki ve standartlarındaki değişiklikler	Yapılan düzenlemelerin SHGM'nin üzerindeki yükü azaltması, uluslararası uyumu sağlayıcı ve havacılık emniyetini artıracak yönde olması	Yapılan düzenlemelerin yoğun bir çalışma gerektirmesi Standartlara uyumun sektör için maliyet doğurması	Sektörün uluslararası regülasyonlara adaptasyonunun hızlandırılması için paydaş katılımını artıracak şekilde çalışma grupları oluşturulması ve etkin kullanılması
Küresel olarak çevresel sürdürülebilirliğe verilen önemin artması neticesinde hukuki düzenlemelerin sayısındaki artış		Çevresel ihlal durumlarında uygulanacak ihtar ve cezaların yeterince caydırıcı olmaması	Çevresel sürdürülebilirlik konusunda özel sektöre yönelik düzenlemelerin tamamlanması ve yaptırımların artırılması

TABLO 26. PESTLE MATRİSİ

Tespitler (Etkenler /Sorunlar)	İdare'ye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	Fırsatlar	Tehditler	
Ç	E	V	R
			E 
Yolcuların giderek bilinçli hâle gelmesiyle birlikte çevresel duyarlılıklarının artması	Sektörün bilincinin yüksek olması nedeniyle küresel konumda öncü olunabilmesi	Ulusal mevzuatın zamanında yapılamaması	Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının kullanımının yaygınlaştırılması Yenilenebilir enerji konusunda çalışmalar düzenlenmesi İklim değişikliği adaptasyonu eylem planları yapılması
Havacılık sektöründeki büyümenin çevreye olumsuz etkisi		Sürdürülebilir havacılık çözümlerinin yüksek maliyetli olması	Sektörün sürdürülebilir gelişim politikalarına ilişkin düzenlemeler yapılması Sektörün sürdürülebilirlik standartlarına yönelik eğitiminin sağlanması Sektöre örnek olacak projeler geliştirilmesi
Yeşil havalimanı projelerinin artması	Türk sivil havacılığının uluslararası itibarının artması Enerji verimliliğinin artması	Finansal ve teknolojik olarak yeşil havalimanı oluşturma kabiliyetinin az olması, bireylerin yeterince bilinçlendirilememesi	Yeni teknolojilerin entegre edilmesine yönelik projeler hazırlanması Bireylerin bilinçlenmesinin sağlanması
Çevreye verilen zararı azaltmak için yeni teknolojilere duyulan ihtiyacın artması	Teknolojik gelişmeleri hızlandırıcı düzenlemelerle uluslararası çevrede öncü bir pozisyon elde edilmesi	Çevreye verilen zararı azaltacak teknolojilerin karmaşıklığından kaynaklanan gecikmelerin ve uyum sorunlarının oluşması	Uluslararası toplantılarda çevre dostu teknolojilerin daha çok gündeme getirilmesi Meydana gelen teknolojik gelişmeleri daha sıkı takip ederek, sektörde çevre dostu teknolojilerin kullanılmasının zorunlu hâle getirilmesi

H. GZFT ANALİZİ

GZFT Analizi kapsamında, İdare'nin güçlü ve zayıf yönleri ile İdare dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmektedir. GZFT analizinin amacı güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişki analiz edilerek strateji geliştirme sürecine yön vermektir. Genel Müdürlüğümüzde durum analizi safhasında, iç ve dış paydaşlara uygulanan "Memnuniyet Anketi" ve dış paydaşlarla yapılan "Tematik Toplantı" verileri ele alınmış ve bu veriler ışığında kurumun güçlü-zayıf yönleri ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca stratejik planlama ekibiyle yapılan dış çevre değeren-

dirmelerinden elde edilen bulgular kapsamında "Fırsatlar-Tehditler" de ortaya konarak GZFT analizi yapılmıştır. Bu durum analizinden elde edilen bulgular ışığında GZFT stratejileri kullanılarak, mevcut durumdaki zayıf alanları kapatmaya çalışacak ve güçlü alanları fırsatlar ile buluşturacak olan stratejilerin belirlenmesi çalışması aşağıda yapılmıştır.

TABLO 27. GZFT LİSTESİ

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
✘ Sivil Havacılık alanında ülkemizi uluslararası alanlarda temsil edebilme yetkisinin olması ✘ Sektörle olan güçlü iş birliği ✘ Kendi gelirleri ile giderlerini karşılayan özel bütçeli kurum olması ✘ Kamu İç Kontrol Sistemi, Kurumsal Risk Yönetim Sistemi ve Kalite Yönetim Sisteminin işler olması ✘ Güçlü emniyet yönetim sistemine sahip olunması ✘ Nitelikli işgücüne sahip olunması ✘ Üst yönetimin vizyoner yaklaşıma sahip olması ✘ KDM'nin uygulamaya alınması	✘ Dünyadaki havacılık sektöründeki değişimlere ve dijitalleşme ile gelen değişimlere uyum sağlamak için Genel Müdürlüğün yeniden yapılanmaya olan ihtiyacı ✘ Yapılan denetimlerde uygulanan yöntemlerin farklılık göstermesi ✘ Denetçilerin uluslararası standartlarda olmaması ✘ Tüm hizmetlerin dijital ortama taşınmamış olması ve kullanıcıların farklı ortamlardan sisteme erişim sağlanması ✘ Kurum bilinirlik ve tanınırılık seviyesinin yeterli düzeyde olmaması ✘ Hizmet içi eğitim programlarının yeterli seviyede uygulanamaması ✘ Kurumdaki KYS, iç kontrol, risk analizlerinin yazılım marifetiyle takibinin yapılmaması ✘ Kurum içi iletişim, motivasyon ve koordinasyonun beklenen seviyede olmaması ✘ Kurumda personelin ulusal ve uluslararası güncel mevzuata rahatlıkla ulaşabilmesi için 'Elektronik Kütüphane'nin olmaması ✘ Denetim ve denetleme ile ilgili mevzuatın Avrupa ülkeleriyle aynı olmaması ✘ Kurum hizmet binasının yetersiz kalması ✘ Verilen hizmetlerin izleme ve değerlendirmelerinin yeterince yapılamaması
Fırsatlar	Tehditler
✘ Ülkemizin jeopolitik konumuna bağlı olarak Avrupa, Asya ve Ortadoğu'yu bağlayan noktada bulunması ✘ ICAO Konsey üyeliği için ülkemizin aday olması ✘ Kararlı ve destekleyici devlet politikalarının olması ✘ Düşük maliyetli iş modeli uçuşlarına talebin artması ✘ Nitelikli iş gücünün Avrupa'daki ülkelere ucuz olması ✘ İş gücünün genç olması ✘ Havaalanı sayısının gün geçtikçe artması ✘ Üniversitelerdeki havacılık bölümlerinin artması ✘ Havacılık alanındaki üretimlerde dışarıya bağımlılığımızın azalması ✘ Toplumda havacılığa olan ilginin artması ✘ Dünya standartlarında havaalanlarının ülkemizde olması ✘ İHA ve SİHA üretimi ve bu alanda ülkemizde bilgi birikiminin oluşması ✘ Havacılık ve uzay sektörünün altyapısının gelişmesi ✘ Hava trafiğinin ülkemiz hava sahasında giderek artması	✘ İklim değişikliklerine karşılık bir eylem planının olmaması ✘ Siber saldırıların artması ✘ Dünyadaki ekonomik krizlerden çok etkilenen bir ekonomiye sahip olunması ✘ Çevremizdeki siyasi gerilimin sürekli artması ✘ Petrol fiyatlarının dalgalanması ✘ Döviz kurlarının artması ✘ Türkiye Sivil Havacılık Acil Durum Eylem Planı'nın olmaması ✘ Ülkemizin mevzuat güncellemelerini geç yapması ✘ Teknolojik olarak dışa bağımlı alanların olması ✘ Özellikle büyümesini sürdüren Körfez ülkeleri taşıyıcılarının bulunması ✘ Pilot ve teknisyen gibi lisanslı nitelikli çalışanların uygulanan yüksek ücret politikasıyla yurt dışında çalışmayı tercih etmesi ✘ Ekosistemde teknoloji olgunluk seviyesinin yeterli seviyede olmaması

TABLO 28. GZFT STRATEJİLERİ

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
GÜÇLÜ YÖNLER	✈ Sivil Havacılık alanında ülkemizi uluslararası alanlarda temsil edebilme yetkisini kullanarak ICAO Konsey üyeliği için ülkemizin aday olması	✈ Siber saldırı riskinin azaltılması maksadıyla güçlü emniyet yönetim sistemine siber güvenliğin entegre edilmesi
	✈ İHA ve SİHA üretimi ve bu alanda ülkemizde bilgi birikiminin oluşması sonucunda İHA/VTOL'un sahip olunan güçlü emniyet yönetim sistemine entegre edilmesi	✈ Mevcut olmayan iklim değişikliği eylem planlarının sektörle iş birliği içerisinde hazırlanması
	✈ Toplumda havacılığa olan ilginin artması sonucunda nitelikli iş gücünün Kuruma ve sektöre kazandırılması	✈ Türkiye Sivil Havacılık Acil Durum Eylem Planı'nın hazırlanması için sektörle iş birliği yapılması
	✈ Ülkemizin jeopolitik konumuna bağlı olarak Avrupa, Asya ve Ortadoğu'yu bağlayan noktada bulunması sonucunda artan hava trafiğinin sahip olunan güçlü emniyet yönetim sistemi ile yönetilmesi	✈ Teknolojik olarak dışa bağlı alanların azaltılması için özel bütçeli kurum olarak kaynak yaratılması
	Fırsatlar	Tehditler
ZAYIF YÖNLER	✈ Kararlı ve destekleyici devlet politikalarının olmasının Dünyadaki havacılık sektöründeki değişimlere ve dijitalleşme ile gelen değişimlere uyum sağlamak için Genel Müdürlüğün yeniden yapılanmasını hızlandırması	✈ Özellikle büyümesini sürdüren Körfez ülkeleri taşıyıcılarının bulunması ile birlikte Dünyadaki havacılık sektöründeki değişimlere ve dijitalleşme ile gelen değişimlere uyum sağlamak için Genel Müdürlüğün yeniden yapılandırılması
	✈ ICAO Konsey üyeliği için ülkemizin aday olması nedeniyle yapılamayan mevzuat güncellemelerinin yapılması	✈ Yeterli seviyede ilerleyemeyen dijital dönüşüm projesini hızlandırarak ekosistemin teknoloji olgunluk seviyesinin artırılması





I. TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Litmus test sonucuna göre performans göstergelerinin %38,30'luk kısmının yeni planda aynen kalması, %14,89'luk kısmının revize edilmesi, %46,81'lik kısmının yeni stratejik plana eklenmemesi görüşü ortaya çıkmıştır.	YSHM'nin ana eksenlerini KDM, dijitalleşme ve faydalı hizmetler oluşturmakla birlikte sürdürülebilirliğin de eklenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.
	Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesinde birimler planı gözden geçirmemekte, yalnızca verileri bildirmektedir.	Özellikle değerlendirme dönemlerinde gerekli ise plan güncellenebilir. Uluslararası alandaki gelişmeler doğrultusunda sektörün gelişimine yön verecek tarzda proaktif düzenlemeler yapılabilir.
Mevzuat Analizi	Diğer kurum ve kuruluşların görev ve yetkileri ile çalışan hususlar olduğunda yetki dağılımında sorunlar ortaya çıkmakta, bağımsız karar alınamamaktadır.	Kanundaki politikanın nasıl oluşturulacağının daha belirgin hâle getirilmesi. Bağlı kuruluş yerine ilişkili kuruluş olarak bağlantısının yeniden düzenlenmesi (4 Nolu CB Kararname Madde 437/1-a).

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Mevzuat Analizi	Uluslararası kuruluşların standartları ve kuralları belirli olduğundan mevzuat bu doğrultuda hazırlandığında sorun yaşanmamaktadır.	Mevzuat hazırlanırken uluslararası regülasyonlara uyumun devam ettirilmesi (4 Nolu CB Kararname Madde 437/1-b).
	1 sayılı CBK'nın 489/A maddesi ile Ulaşım Emniyeti İnceleme Merkezi Başkanlığı'nın görev ve yetkileri belirlenmiştir. Ayrıca 08.11.2022 tarihli ve 32007 sayılı Resmî Gazete'de Sivil Hava Aracı Kaza veya Ciddi Olaylarını Araştırma ve İnceleme Yönetmeliği yayımlanmıştır.	"Kaza" ifadesinin kaldırılması gerekmektedir. 2920 sayılı Kanunu'nun kazaya ilişkin hükümlerinin güncellenmesi gerekmektedir.
	1 sayılı CBK madde 26 Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik Madde 18	Merkez Güvenlik Kurulu çalışma usul ve esaslarına ilişkin düzenleme yapılması
Üst Politika Belgeleri Analizi	Ülkemizin havacılık ve uzay alanında küresel rekabette konumunun güçlendirilmesi	Genel Müdürlüğümüz tarafından yürütülen KDM kapsamında kurumun yeniden yapılandırılması. Yeni Otomasyon Sistemi, Mânia Planı gibi projeler tamamlandığında diğer ülkelere servis edilerek Ülkemizin havacılık alanında küresel rekabetteki konumunun güçlendirilmesine katkı sağlanması.
	İdare'de, iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini artırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirilmesi ve bu sayede kapasite artışının sağlanması	Kurumdaki yönetici ve uygulama içerisinde olan tüm personele İç Kontrol Sistemi ve Risk Analizi Eğitimi verilmesi. İç denetçilerin sürekli mesleki gelişimine katkı sağlayacak şekilde, ulusal ve uluslararası bir sertifika programına katılım sağlanması.
	Kurumun siber güvenlik tehditlerine karşı korunması ve kamu hizmetleri sunumunun kişisel bilgilerin mahremiyetinin sağlanmasına yönelik mekanizmalar ile güçlendirilmesi.	Kurumun bilgi sistemlerinin (donanım, yazılım ve kişisel bilgilerin) siber güvenlik tehditlerine karşı korunmasının sağlanması. ISO 27001 standardı çerçevesinde güvenlik testleri yapılması.
	Kurumun stratejik yönetime ilişkin idari ve beşeri kapasiteyi geliştirmeye yönelik eğitim programlarının tasarlanması.	Stratejik yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi amacıyla eğitim dokümanları hazırlanması. Eğitim içeriklerinin tamamlanarak dijitalleştirilmesi sağlanması.
	Gürültüyü izleyecek, haritalandırma yapabilecek sistemlerin havalimanlarına yerleştirilmesi, bu haritaları kullanarak, doz-etki ilişkisinin havaalanı bazında belirlenmesi ve önlemlerin alınması.	Havaalanı işletmecilerinin Çevresel Gürültü Kontrol Yönetmeliği kapsamında yapmış olduğu çalışmaların raporlarının Kurum tarafından takip edilmesi. Gerekli görülen revizyonların yapılması.

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Üst Politika Belgeleri Analizi	Emisyon izleme, raporlama, doğrulama altyapısının oluşturulması ve karbon emisyonlarının stratejik bir şekilde yönetilmesi.	Emisyon İzleme Sistemi devreye alındıktan sonra verilerin izlenmesi ve raporlanması.
	2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun günün gelişen ve değişen koşullarına göre güncellenmesi	Teşkilat yapısı ve dünyadaki gelişen havacılık sektörü göz önüne alınarak, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun revize edilmesi.
	Havacılık güvenliği alanındaki cihazların/sistemlerin tasarım-üretim ve sertifikasyon süreçlerinin yerleştirilmesi-millileştirilmesi	ASELSAN, TUBİTAK MAM, ROKETSAN vb. kurum ve kuruluşlar ile çalışmaların ve koordinasyonun güçlendirilmesi
	İHA'ların takip edilebilmesi için takip cihazlarının İHA'lara entegre edilmesi ile İHA takip sisteminin devreye alınması	İHA Takip Sistemi kurma çalışmalarının tamamlanması
	Ülkemize özgü havacılık kurallarının oluşturularak bölgesel olarak (EASA gibi) kabulünün sağlanması	Konu ile ilgili Avrasya ve Asya ülkeleri ile iş birliğinin geliştirilmesi
	Türk sivil havacılığının tasarım, üretim, sertifikasyon, test ve Ar-Ge altyapısının güçlendirilmesi, tasarım ve sertifikasyon alanlarında otoritenin kaynaklarının artırılması ve global bazdaki regülasyon değişikliklerinin mevzuatımıza gerektiği ölçüde adaptasyonu için yürütülen süreçlere yönelik ek insan kaynağı ayrılması	Yeterli ve yetkin personel istihdamı sağlanarak söz konusu mevzuatın adaptasyonun hızlandırılması, test-sertifikasyon altyapısının güçlendirilmesi.
	Yapay zekâ ve ileri analitik projeleri ile alan uzmanları için envanter oluşturulması ve taraflar arası tecrübe paylaşımı için periyodik olarak raporlanması Kamu kurum ve kuruluşlarında YZ projelerinin yönetimine yönelik rehber hazırlanması	Yapay zekâ ve ileri analitik projeleri ile alan uzmanları için envanter oluşturulması ve taraflar arası tecrübe paylaşımı için periyodik olarak raporlanması. Yapay zekâ projelerinin yönetimine yönelik rehber hazırlanması. Yapay zekânın potansiyel etkileri ve yetkinlik ihtiyaçları konusunda farkındalık düzeyini artırmak üzere tematik programların uygulanması.

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Program - Alt Program Analizi	Yapılan denetimlerde uygulanan yöntemlerin farklılık göstermesi, denetimlerin tüm birimler tarafında takibinin yapılmaması	Denetçi olma yeterliliklerinin belirlenmesi, uluslararası standartlara getirilmesi
		Denetimlerin elektronik ortamda takibinin tüm birimler tarafından sağlanması
		Analizler yapılarak emniyet ve güvenliğin en üst seviyede olmasının sağlanması
		Bulgular ve eylem önerilerinin sektöre paylaşılması
	Denetçilerin mesleki gelişiminin sağlanamaması nedeniyle denetimlerin etkinliğinin artırılamaması	Uluslararası havacılık sahasında ülkemizi temsil edecek teknik yeterliliğe sahip temsilciler gönderilmesi
	Çevreye duyarlılık çerçevesinde; iklim değişikliği ile mücadelede sorumlulukların artması ile uluslararası uyumun sağlanamaması	Uçuş kaynaklı çevresel etkilerin tespit edilip, önlemlerin alınması
Paydaş Analizi	Eğitimlerin standart hâlde olmaması	Alternatif finansman kaynakları yaratılması
		Eğitimlerin standartlaştırılması, kapsam ve içeriklerin otorite olarak SHGM tarafından tek elden yapılması
		Uygulamalı eğitimlerin dijitalleşmesi
	Tüm hizmetlerin dijital ortama taşınması ve kullanıcıların farklı ortamlardan sisteme erişiminin sağlanması	Eğitimlerin yetkinlik bazlı hâle getirilmesi
		Mobil uygulamaların yapılması ve tüm hizmetlere cep telefonundan erişilmesi
		Uzaktan çalışma ya da hibrit yöntemlerin devreye alınması
		Yetkilendirme ve belgelendirme dâhil tüm süreç adımlarının dijitalleşmesi
	Tüm hizmetlerin dijital ortama taşınması ve kullanıcıların farklı ortamlardan sisteme erişiminin sağlanması	Tek nokta hizmet yaklaşımıyla tek şifre ile tüm süreçlere erişim sağlanması
		Endüstri 4.0/5.0 uygulamalarının yatırım ve işletme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle altyapının SHGM tarafından karşılanması (Örneğin; TSHA'da AR/VR merkezi, eğitim simülasyonları kurularak hizmete sunulması)
		Başvuru takip sisteminin dijital alandaki kapsamının genişletilmesi, daha fazla hizmetin dijitalleştirilmesi
		VR/simülasyon gibi tekniklerin kullanılması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Paydaş Analizi	Havacılık sektörünün verilerinin veri ambarı kurularak belirli yetkiler ile paylaşımına açılması	Havacılık verilerinin anonimleştirilerek sektörün paylaşımına sunulması
		İyi uygulama örnekleri yaratılması ve paylaşılması için fırsat ve ortam yaratılması
		SMS'in anonimleştirilerek dijital platforma taşınması
	Sistemlerin güvenliğinin artırılması	Siber denetimlerin artırılması
		Test altyapısının kurulması
	Sektör ile çalışma grupları oluşturulması	Sektör verilerinin neler olacağına ilişkin bir çalışma grubu oluşturulması
		Yazılım geliştirmede sektörün görüşlerine daha erken ve sık başvurulması
		Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliğinin artırılması
		Start-up'larla bir araya gelinmesi
		Farkındalık platformu kurulması
		Yükseköğretim müfredatı çok çeşitli ve içerikleri farklı, güncellenmesi ve standart hâle getirilmesi
	Sektör ile çalışma grupları oluşturulması	Havacılık kültürünün proaktif hâle gelmesi için çalışma yapılması
		KVKK konusunda çalışma yapılması
	Denetleme / Muayene sisteminin revize edilmesi	Geleneksel muayene usullerinde teknoloji kullanımının artırılması
		Denetlemelerin yerinden yapılarak süreç hızlandırılması
		Temmuz/Ağustos ayında gözden geçirme toplantısı yapılması
		Denetlemelerin ölçeklendirilmesi / seviyelendirilmesi
	Karbon salınımının azaltılması için önlemlerin alınması	Net zero karbonun hedeflenmesi
		Emisyon ticaret hacminin yönetilmesi
		Emisyon ticaretinden doğacak vergi yükünün hafifletilmesi (vatandaşa yansıtacak olması kritik)
		İklim değişikliği nedeniyle dünyaya zarar vermeyen uçuş yollarının seçilmesi
		SHGM'nin havacılık ekosistemi özelinde düzenleme yapması
		SAF'a yönelik destek ve teşvik mekanizmalarının kurgulanması, Sentetik SAF üretimine odaklanılması
		Biyobozunur madde kullanımının artırılması
		Ekotasarımda biyokompozit malzeme kullanımının artırılması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Paydaş Analizi	Karbon salınımının azaltılması için önlemlerin alınması	Bakım yapılan kuruluşun karbon ayak izinin takip edilmesi
		Karbon vergi sistemi uygulanması, elde edilecek gelirlerin sektörel projeleri fonlanması
		Rota değişikliklerine hazırlık yapılması
		Yakıtın nerede üretildiğinden son kullanım noktasına kadar takip edilmesi, ülkemizde üretilmesi
		Komponentlerin üretilmesinde ekotasarım yapılması
	Havaalanlarında / Uçaklarda düzenlemeler yapılması	Uçak bakımları yapılırken çevreye zarar verilmemesi
		Akü şarj altyapısının sağlanması
		Hidrojen yakıt depolarının oluşturulması
		Deicing süresinin kısaltılması sonucunda yakıt tasarrufu sağlanması ve çevreye daha az zarar verilmesi
		Uçakların yer hareketlerinin minimize edilmesi
		Noktadan noktaya uçuş uygulamasının genişletilmesi
		Hava trafik yönetiminde askeri otoritelerle iş birliği yapılması
		Havalimanlarında içilebilir su noktalarının tesis edilmesi-plastik kullanımının azaltılması
		Yer hizmet araçlarının tamamen elektrikli hâle getirilmesi
		Uçak içi atıkların uçakta ayrıştırılması
		Uçak içi eğlence ekranlarında bilinçlendirme yayınlarının yapılması
	Yenilenebilir enerji kaynaklarının artırılması	Enerjinin belirli bir kısmının yenilenebilir enerjiden karşılanmasının zorunluluk hâline getirilmesi
		Temiz teknolojilerinin kullanımının teşvik edilmesi
		Su buharı gibi sera gazları haricindeki gazların etkilerinin araştırılması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Paydaş Analizi	Tabiat olayları sonucunda çevreye ve insana verilen zararın azaltılması	Rüzgâr, aşırı yağış, hortum gibi doğal olaylara karşı eylem planlarının oluşturulması
		İklim değişikliği senaryolarının oluşturulması ve adaptasyonuna yönelik hazırlık yapılması
		Suyun kalitesinin artırılması, doğal afetlerde içme suyu problemi yaşanmaması için tedbirler alınması
		Su ayak izinin takip edilmesi
		Isı stresinin, ısınin çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması
		Topluman bilinçlendirilmesi
	Taşra teşkilatına ilişkin mevzuat olmasına karşın organizasyonel yapının kurulmaması	Temsilciliklerin Bölge Müdürlüğü olarak yapılandırılması, ICAO gerekliliği olarak bölgesel ofis yapılması
	Temsilciliklerin çalışmalarının Genel Müdürlük ile bazı konularda uyumlu olmaması	Temsilciliklerdeki denetçi personel sayısının artırılması
		Temsilcilik Çalışma Usul ve Esasları Yönergesi'nin güncellenmesi
		Temsilciliklerin iç kontrol uyum eylem planları, kurumsal risk yönetimi ve kalite yönetim sistemi içerisinde ele alınması
		İmza ve temsil yetkilerinin gözden geçirilmesi
	SHGM'nin tanınırlığının artırılması	Havacılık haber sitelerinin kurulması, havacılık bültenlerinin yayımlanması, sosyal medyanın daha etkin kullanılması, liselerde daha aktif tanıtım için seminerler düzenlenmesi
		Sektörlerle bir araya gelme toplantılarının periyodik olarak yapılması, TEKNOFEST gibi organizasyonların artırılması
	Üniversiteler ve YÖK ile iş birliğinin artırılması	SHGM-YÖK koordinasyonunun artırılması
		Havacılık ile ilgili bölümü olan üniversiteler ile belirli periyotlarda toplantılar yapılması
		Sektörün ihtiyacından fazla öğrenci yetiştirilmemesi
		Üniversite müfredatının güncellenmesi

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Paydaş Analizi	Ortak Afet Planının Hazırlanması	Afetlerde hangi havalimanlarının kullanılacağına önceden netleştirilmesi
		Yurtdışı uçuş noktaları dâhil en yakın hastane, sevk, tahliye işlemlerinin prosedürlerinin belirlenmesi
		Görevlerin yedeklenmesi, alternatiflerin belirlenmesi
		Tam yetkili kriz masalarının kurulması, Bölgesel havalimanlarından krizlerin yönetilmesi
	ICAO Konsey üyeliği için eylem planının hazırlanması	Konsey üyeleri ile iş birliğinin artırılması ve lobi faaliyetlerinin yapılması
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Kurumun temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikleri belirlenmiştir. Yetkinliklerin davranışları henüz belirlenmemiştir.	Yetkinlik analizleri gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülmesi ve yetkinlik kartları hazırlanması
		Bireysel SWOT analizi yapılarak bireysel gelişim planları hazırlanması
		Birim bazlı uygulamalı eğitimlerin düzenlenmesi
		Yönetici lider geliştirme programı düzenlenmesi
	İş analizleri tamamlanmış, norm kadro planlaması yapılmış, görev tanım formları hazırlanmıştır.	İnsan kaynakları biriminin organizasyonel yapısının güçlendirilmesi
		Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi sistemine geçilmesi
		İş değerlemesi yapılması, bireysel performans yönetim sistemi tasarlanması
		Eğitim ve geliştirme sistemi oluşturulması
		Kariyer yönetimi planlanması
	Teşkilat yapısı ve birim görevleri kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir.	KDM kapsamında reorganizasyon için regülasyonların değişikliğine yönelik hazırlık yapılması
		İnsan kaynakları yönetmeliğinin hazırlanması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Kurum Kültürü Analizi	Genel Müdürlüğümüzde yüksek performansın sağlanabilmesi için personele teşvik edici katılım imkânı sağlanmaktadır. Öneri sistemi mevcuttur.	Başarının sürekliliğinin sağlanması için bazı süreçlerde çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı görüş alışverişi daha sık yapılarak çalışanların aidiyet duygularının geliştirilmesi
		Genel Müdürlüğümüzde tüm personelin katılım sağlayabileceği sosyal aktivitelerin yapılması (Yemek organizasyonları, spor etkinlikleri vb.)
		Öneri sistemini hiyerarşik yapıdan arındırılarak bağımsız değerlendirme (komisyon marifetiyle) yapılması
		Fikir ve öneri paylaşımlarına kısa sürede geri bildirim yapılması
	İş Birliği: Genel Müdürlüğümüzde birden fazla personelin bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve güç birliği yaparak kurum amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için gereken iş birliği alışkanlığı mevcuttur. Fonksiyonel çalışma daha fazla tercih edilmektedir. Çalışma grupları multi-fonksiyonel çalışma için imkân sağlamaktadır. Çalışma grupları dış paydaşlarla ilişkinin yönetimine de katkı sağlamaktadır.	Üst yönetimin belirli periyotlarla birimleri ziyaret etmesi
		Oryantasyon programı rotasyonu kapsayacak şekilde yeniden ele alınması
		Merkez birimlerinde çalışanların saha uygulamalarını görmesinin sağlanması
		Süreç iyileştirme ekip çalışmalarının artırılması
	Bilgi Paylaşımı: Bazı önemli bilgilerin bilerek ya da bilmeyerek tek personelde saklı kalması sebebiyle kurumsal hafıza yeterince oluşmamaktadır. Yöneticinin verdiği bilgi alt kademelere kadar tam ulaşmamaktadır. İşten ayrılma durumunda birimdeki diğer çalışanlarda bilgi eksikliğinden kaynaklı verimsizlikler yaşanmaktadır. PYS üzerinden koordinasyon toplantılarının sonuçları yayımlanmaktadır. İş adaptasyon formunda mentor tarafından yeni başlayanlara kurumsal bilgi aktarılmaktadır.	Intranet sayfasının güncel tutulması, genel duyuruların Intranet üzerinden yapılması, Üst yönetimin toplantılarda aldığı kararların Intranet üzerinden paylaşılması
		Hassas görevlerin belirlenmesi
		Yedekleme yapılması
		Görev devir teslim formunun düzenlenmesi
	Öğrenme: Hizmet içi eğitim programı yeterli seviyede uygulanmamaktadır.	İşten ayrılma mülakatlarının yapılması
		Görev gereklilikleri doğrultusunda mesleki ve bireysel gelişim planı hazırlanması
		Yönetim geliştirme programı düzenlenmesi
		Eğitimlerin uygulamalı planlanması
		Eğitimli personelin kurumdan ayrılmasının önlenmesi için gerekli adımların atılması
		Görevde Yükselme ve Unvan Değişiklik Sınavının yapılması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Kurum Kültürü Analizi	Kurum İçi İletişim: Genel Müdürlüğümüzde yatay, dikey ve çapraz iletişim yöntemleri kullanılmaktadır. Öneri sistemleri etkin kullanılmamaktadır.	Öneri Sisteminin daha etkin kullanılması maksadıyla bağımsız değerlendirme yapılması ve konu kısıtlamasının kaldırılması Üst yöneticinin birim bazlı periyodik toplantılar yapması
	Paydaşlarla İlişkiler: Genel Müdürlüğümüz paydaşlarıyla kurduğu dürüst ve şeffaf iletişimle, paydaşların zihinlerinde kurumla ilgili olumlu algılar bırakmış ve paydaşlar nezdinde güven ve sempati kazanmıştır.	Toplumsal algının ölçülmesi Bireysel hizmet memnuniyetinin ölçülmesi
	Değişime Açıklık: Genel Müdürlüğümüz sürekli gelişen ve değişen iş koşullarına adapte olabilmek ve beklentileri her koşulda karşılayabilecek bir çözüm üretebilmek; kural, prosedür ve politikaları ihtiyaçlara göre belirlemek üzere değişime açık bir anlayışla iş ve işlemlerini yürütmektedir. Ayrıca değişime açıklık ve sürekli gelişim kapsamında dijital dönüşüm çalışmalarını sürdürmektedir.	Dijital dönüşümü tamamlamak için kurumumuza yardımcı olabilecek danışmanlardan destek alınması Geliştirilmekte olan yazılımların tüm paydaşlar tarafından aktif kullanılması Dijital dönüşüm ve hibrit/uzaktan çalışma modelinin kurum kültürünün temel bir unsuru hâline getirilmesi Üst yöneticinin vizyonunun paydaşlar tarafından anlaşılmasının sağlanması
	Stratejik Yönetim: Genel Müdürlüğümüz kısa ve uzun dönemde ulaşılmak istenen amaçları ortaya koyma ve bu amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi için stratejik yönetim tarzını benimsemiştir.	Yapılan planların takibi ve kontrolü için belirli periyotlarda "Stratejik Kontrol Süreci" işletilmesi, yeri ve zamanı geldiğinde gerekli revizelerin yapılması Üst yöneticinin vizyonunu net bir şekilde yazılı olarak bildirmesi
	Genel Müdürlük Hizmet Binasının kullanım alanı yaklaşık 10.000 m ² 'dir. Genel Müdürlüğümüzün taşra teşkilatı ve yurtdışı temsilciliği bulunmamakla birlikte; İstanbul, Antalya ve Nevşehir illerinde yurtiçi temsilcilikler yer almaktadır.	Genel Müdürlüğümüz ana hizmet binası mevcut personel sayısı için yeterli olup ancak hedeflenen kadro sayısına ulaşıldığında yeterli hizmeti veremeyeceği için yeni bir hizmet binasına ihtiyaç duyulması
	Ana Hizmet Binası -2. katta Kurum yemekhanesi ile binanın ısıtmasını sağlayan kazan dairesi bulunmaktadır. Ana hizmet binası eski olduğundan zaman zaman altyapı sorunları; ısıtma soğutma ve asansörlerle ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Kurum yemekhanesinde yemek pişirilmemektedir. Bakanlıkta pişirilen yemeklerin personele dağıtım hizmeti verilmektedir. Sosyal imkânlar bulunmamaktadır.	Hizmet binası alt katlarının arşiv, kazan dairesi ve yemekhanenin yenilenmesi
Fiziki Kaynak Analizi		

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Fiziki Kaynak Analizi	Tüm lokasyonlarda 14 araç ile hizmet verilmektedir.	5 adet binek, 1 adet station wagon, 5 mini van/panelvan ve 1 arazi Suv & Pickup araç olmak üzere toplam 12 adet araca ihtiyaç bulunması
	Tamamı ana hizmet binasında olmak üzere 3 arşiv bulunmaktadır. Arşivler fiziki şartlar ve gerekli olan donanımlar olarak yeterli değildir (Arşiv yazılımı, Nem ölçer, Alarm vb.).	Network altyapısının iyileştirilmesi
		Arşiv için gerekli ihtiyaçların karşılanması
	TSHA İstanbul Yeşilköy'de hizmet vermektedir.	1 adet binek ve 1 arazi Suv & Pickup araç olmak üzere toplam 2 adet araç ihtiyacı bulunması
	Nevşehir Temsilciliğimiz Kapadokya Meslek Yüksek Okulu Kampüsünde hizmet vermektedir.	1 Arazi Suv & Pickup araç ihtiyacı bulunması
Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi	Yazılım: Kurumda yürütülen işlemler; Mevcut Otomasyon Sistemi Yazılım Modülleri ve Otomasyon Sistemi Dışındaki Yazılım Modülleri ile yapılmaktadır. Verilen hizmetlerin ve bu hizmetlere ilişkin yürütülen süreçlerin etkin, hızlı ve bilgi sistemi bazında yürütülmesi amacıyla Yeni Sivil Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi kurulmaktadır. Havacılık Yönetimi Bilgi Sisteminin altyapısı veri analizi ve veri modeli projeleriyle oluşturulmuş, hareketli/ hareketsiz birçok havacılık verisinin tutulup yönetilebileceği merkezi ve tek bir yazılım olarak kurgulanmıştır. Bu sistem; Anlaşmalar, Denetim, Eğitim, El Kitapları, Genel Ortak İşlemler, Emniyet Olayları, Hava Araçları, İstatistik-Raporlama, Kurum-Kuruluş, Lisanslama, Mevzuat, Ödeme Sistemleri, Personel, Sınav, Sigorta İşlemleri, Uçuş İzinleri, Uçuş Takip Sistemi ve Yolcu Hakları olmak üzere 18 modül kapsayacak şekilde ulusal ve küresel istekler göz önünde bulundurularak kapsamlı bir şekilde tasarlanmaktadır. Sistem kullanıcıları; havayolları, havalimanları, temsilciler, bireyler, kurum-kuruluşlar, kurum personeli olarak düşünülmüştür.	Güncel teknolojilerin ve dijital uygulamaların giderek yaygınlaştırılması
		Büyük veri ile birlikte veri analitiğinin zorunlu hâle gelmesi
		Büyüyen havacılık sektörü doğrultusunda kırtasiyeciliğin de azaltılarak işlemlerin çok daha hızlandırılması için verinin yönetilebilir hâle getirilmesi
		Güvenilir, tam, doğru ve zamanında veri üretilebilmesini ve üretilen veriler doğrultusunda havacılığın yönetilebilmesinin sağlanması
		2024 yılı içerisinde tamamlanarak devreye alınması beklenen Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi projesinin ulusal ve küresel paydaşlarla bütünleşmiş şekilde işlev görmesi

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi	KDM: Kurumun insan kaynaklarını önceleyen organizasyon yapısının çağın gereklerine uygun şekilde yeniden yapılandırılması, standardizasyonun sağlanması, kurumsal imkân ve kabiliyetlerinin güçlendirilmesi ve işgücü verimliliğinin artırılması amacıyla KDM çalışması devam etmektedir. KDM ile; Hem kurum hem de sektördeki tüm görevler için tanımların yapılarak unvanların belirlenmesi ve her unvan için gerekli eğitim gerekliliklerinin belirlenmesi, Eğitimlerin standartlaştırılması ve dijitalleştirilmesi ile emniyetin, güvenliğin, kalitenin artması ve ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması, Adil şeffaf bir anlayışla liyakat esaslı ve kurumun beşeri ve teknik altyapısının güçlendirilmesi, Havacılık ekosistemi eğitim/ yetkilendirme sisteminin tek elden planlanması, İcra, koordinasyon ve kontrol sisteminin uyumlu olarak çalışması sağlanmış olacaktır.	Gelişen ve değişen eğitim ve belgelendirme süreçlerine uygun şekilde 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununda da gerekli düzenlemelerin yapılması
		Çalışanların niteliklerinin artırılması
		İş akışlarının veri bazlı kontrol edilmesi
		İş süreçlerinin kurallara bağlanması
		Unvanlara ait alınması gereken eğitimlerin dijitalleştirilerek, ilişkili unvanların kümeleme tekniğiyle birleştirilmesi
		Girdilerin, veri temelli çıktılar ile yeni organizasyon yapısında güçlü örgüt kültürünün oluşturulması
		Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetim sisteminin iyileştirilmesi
		Uluslararası geçerliliğe sahip ve farklı ülkelere emsal teşkil edecek organizasyon şeması oluşturulması
		Eğitilmelere dijital platformda kurum personeli ve ülkemiz sivil havacılık sektöründe görev yapan veya kariyerini havacılık sektöründe ilerletmek isteyen herkesin eğitimlerden çevrimiçi erişebilmesi
		Eğitimlerin belgelendirilmesi ve üçüncü kişilerce doğrulanabilmesine yönelik olarak gerekli bilişim araçlarının, dijital öğrenme platformuyla entegre şekilde çalışması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
	Havacılıkta Akıllı ve Faydalı Servisler, Yapay Zekâ Sivil havacılığın sürdürülebilir gelişiminin sağlanması için Kurumumuz güncel dijital uygulamaları sektöre tanıtılmaktadır. Bu kapsamda öncü projeler olan KDM ve Sivil Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi yazılımlarından elde edilen verilerden oluşturulan büyük veri havuzu; yapay zekâ, CBS ve iş zekâsı gibi yenilikçi teknolojilerle işlenerek belirli alanlara özel servis uygulamaları olarak hizmete sunulmaktadır. Bu servislerin ilki olan mânia Sistemi herhangi bir belirli kriterleri girilmiş herhangi bir coğrafi alanın Mânia hesaplamalarının yazılım tarafından arka planda tanımlı olan akıllı algoritmalar vasıtasıyla otomatik olarak oluşturulmasını sağlamak ve aynı zamanda belediyelere, havaalanı işletmecilerine veya diğer ilgili kurum ve kuruluşlara ilgili mânia planı ve CNS etki alanları üzerinde çalışma, inceleme ve değerlendirme yapabilmeleri amacıyla gerekli hizmetlerin sağlanmasına da imkân vermektedir. Mânia Sistemi gibi uçuş ekiplerinin uçuş süre aşımalarının anlık olarak tespit edileceği ve gereken durumlarda Sivil Havacılık Yönetim Bilgi Sistemi ile entegre olarak uçuş izinleri değerlendirmelerinin otomatik olarak yapılabileceği FTL sisteminin de analiz çalışmaları başlatılmıştır. Bu hizmetlerin bölgesel ve küresel çapta diğer ülkelere servis olarak sağlanması, onlara eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulması, ülkemizin uluslararası etkinliğini artıracak ve karar mekanizmalarında daha etkili olmasını sağlayacaktır.	Mânia Sistemi'ne yeni servisler de eklenerek Havacılıkta Akıllı ve Faydalı Servisler konseptinde sunulacak ürün sayısının artırılması Bu servislerin uluslararası ürün olarak sunulması ile kurumumuzun bölgesel oluşumlardaki etkisini artırması, uluslararası stratejik ortaklık ve işbirliklerin yaygınlaşması, bilgi ve teknoloji transferi yöntemiyle yenilikçi hizmetler yaratılması, hizmetlerin döviz kazandıracak şekilde ihraç edilmesi, bölgesel ve uluslararası etkinliğin artırılması, hizmetlerin dijitalleşmesi ve kişiselleşmesi Kurumun yetki alanının uluslararası hizmet verecek ve gelir elde edilecek şekilde yeniden tanımlanması, uluslararası ve bölgesel kuruluşlardaki daimi ve geçici pozisyonların artırılması ve Türk sivil havacılığının sürdürülebilir gelişimi için oluşturulan hizmetlerin devletten devlete veya B2B satışının yapılabilmesi
	Bütçe tasarruf tedbirleri kapsamında bütçe hazırlık döneminde ödeneklerin yeterli verilememesi ve bütçe döneminde yapılan denetimler nedeniyle yolluk giderlerinin çok olması, başlangıç ödeneğinin yetmemesi, ilave ödeneklerinin geç gelmesi	Genel Müdürlüğümüzün düzenleyici ve denetleyici bir kurum olması sebebiyle denetim yolluk ödemelerinin istisna kapsamına alınması, yolluk tertibindeki ödeneklerin artırılması.
	KDM Sektörel Düzenleme ve Eğitim Dairesi tarafından yürütülmekte olup; SGD tarafından maliyet çalışmaları devam etmektedir.	Maliyet çalışmaları tamamlandıktan sonra gerekli ödenek Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile görüşülüp ilgili tertibe aktarma veya ekleme yoluyla ilave edilmesi
Mali Kaynak Analizi		

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Öneri Sistemi Analizi	Öneri veren personelin önerisinin sonucunda bir teşvik/ödül almaması nedeniyle öneri vermek istememesi	Kurum tarafından öneri sistemi kapsamında Ödül/Teşvik modeli oluşturulması Ödül/Teşvik Modelinde en iyi öneri için ayrı onaylanan en çok öneri için ayrı değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
	Personel tarafından verilen önerilerin, üst amiri tarafından uygun görülmez ise bir üst amirinin görüşüne gitmeden reddedilmesi	Verilen önerilerin personelin üst amiri tarafından kabul görmemesi durumunda reddedilmeden bir üst amirin görüşüne sunulabilecek şekilde düzenlemenin yapılması
	Personel tarafından verilen önerilerin gerçekleşme veya değerlendirme durumları ile ilgili personele geri bildirim verilmemesi	Verilen önerilerin değerlendirme veya gerçekleştirme durumlarının kurum personeline biz.shgm.gov.tr üzerinden ya da toplu mail gönderimi yoluyla bilgilendirmesinin yapılması
İç Kontrol Sistemi Analizi	İç kontrol bileşenleri tüm personel tarafından bilinmelidir.	Personele uygulamalı Kamu İç Kontrol Sistemi Eğitimi verilmesi
	İç kontrol standartları birimin işleyişine tam anlamıyla uydurulmalıdır.	Standardın maddeleri uygulanırken ilgili maddeye uygun olmaması
	Birimler eylemlerini oluştururken kendi ihtiyaçlarını iyi belirlemelidir.	Eylemlerin ölçülebilir şekilde analize dayalı belirlenmesi
	Önerilen kontrol faaliyetleri riskli alanları kapsayacak şekilde yapılmalıdır.	Risklerin net, açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması
	Hiyerarşik olarak bilgi akışı tam olarak sağlanmalıdır.	Altan üste raporlama üstten aşağı bilgilendirme sistemleri oluşturulması
Sayıştay Raporları Analizi	İş süreçlerinin yönetilmesinde yazılım kullanılmamaktadır.	İş süreçlerinin; otomasyon sisteminde tanımlanması, uygulanması, izlenmesi, iyileştirilmesinin de tanımlanması
Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Analizi	Risk bazlı çalışma esasına göre oluşturulan kurumsal riskler tüm personel tarafından bilinmelidir. İdarenin tüm birimleri kurumsal faaliyetleri engelleyebilecek veya aksatabilecek tüm alanları risk bölge olarak görmelidir.	Risk analizi konusunda bilgi eksikliklerinin eğitim alınarak giderilmesi
	Riski tanımak için öncelikle Stratejik Plan'ın personel tarafından biliniyor olması gerekir.	Stratejik Plan çalışmalarında amaç ve hedefler belirlenirken tüm birimlerden katılım sağlanması
	Her kademedeki yöneticinin kurumsal risk haritasıyla birebir ilgilenmiyor olması. En alttaki personele görev verilerek tabloların doldurulması rutin bir faaliyet olarak görülüyor.	Riskleri değerlendirme ve gözden geçirme çalışmalarının 6 aylık periyotlar hâlinde yapılması ve raporlanması. İzlemenin yapılabilmesi için teknolojiden yararlanılması
	Belirlenen riskler amaca hizmet etmelidir. Gerçekleştirilen görevlerle birebir ilintili olmalıdır.	Riskin kök nedenlerinin tespit edilmesi için çalışmalar yapılması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Analizi	Belirlenen risklere önerilen kontrol faaliyetleri riskin bertaraf edilmesi için uygun şartlar taşıması gereklidir.	Önerilen kontrollerin gerçekleşme durumu dışarıda aranmaması, bizzat kontrolü öneren birim/personel tarafından gerçekleştirilecek olması bilincinin yerleştirilmesi
Sektörel Eğitim İhtiyaç Analizi	Eğitim standartları farklılık göstermektedir	Nihai hedef TSHA tarafından eğitimlerin yönetilmesi, eğitim içeriğinin standart olarak merkezi hazırlanması, uygulamaların da merkezi olarak planlanması
	Eğitim içerikleri ve değerlendirme süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir.	Eğitimdeki tüm unsurları kapsayan bütünlük ve sürdürülebilir bir sistem kurulması
	Eğitimin yaygınlaştırılması gerekmektedir.	Uluslararası eğitim, kurs, seminer ve benzeri faaliyetlerinin geliştirilmesi İç ve dış paydaşlara eğitim verilebilmesi
	Eğitimde dijitalleşme süreci başlatılmalıdır.	Dijital çağa uygun yeni eğitim sistemi tasarlanması
İç Denetim Raporları Analizi	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında mali yönetim ve kontrol sisteminin gereği olarak; uluslararası standart ve ilkelere uyumlu, risk esaslı bir yaklaşımla İç Denetim Raporları hazırlanmaktadır.	İç denetçilere mesleki ve bilişim teknolojileri eğitimlerinin verilmesi denetimlerin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlaması
	İdarenin iş ve işlemlerinin, mevzuata uygunluğu, kurumsal hedeflere, plan ve programlara ve kamu yararına uyumlu olarak yürütülmesi açısından incelenmektedir.	Yönetim içinde etkili bir denetim müessesesinin bulunması çalışan tüm personeli iş ve işlemlerinde daha dikkatli davranmaya sevk etmesi
	Süreç bazında İç kontrol uygulamalarının; Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan standartlara uygunluğu, İç Denetim Raporlarında kriter perspektifi ile analiz edilmektedir.	Kurumda yeni göreve başlayan personel bazında iç kontrol uygulamalarına yönelik eğitim, bilgi ve farkındalıklarının artırılması sonucunda iç kontrolün etkinliğinin artırılabilmesi
	Denetim mesleğiyle ilgili yeniliklerin ve gelişmelerin izlenerek, mesleki bilgi ve tecrübe paylaşımına gereken önemin verilmesi	Ulusal ve uluslararası olarak belirli periyotlarla düzenlenen denetim şurası, kongre, panel ve benzeri etkinliklere katılım hususunda sevk ve teşvik edilmeleri
Kalite Yönetim Sistemi Yönetimi Gözden Geçirme Analizi	Kurum tarafından yapılan denetimlerin, bir değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaması	Kurum tarafından yapılan denetimlerin değerlendirilmesi amacıyla "Denetim Değerlendirme Komisyonu" kurularak, belirlenecek olan kriterlere göre denetimlerin değerlendirilmesinin komisyon tarafından yapılması
	KYS iş ve işlemlerine ait yazılımının olmaması	KYS yazılımının yapılması
	Elektronik arşivin olmaması	Bilgilerin saklanması ve güvenliği için elektronik arşivin oluşturulması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Kalite Yönetim Sistemi Yönetimi Gözden Geçirme Analizi	Denetimlerdeki bulgu seviyelerinde standardizasyonunun sağlanması	Denetim yapan birimler tarafından bulgu seviyelerindeki standardizasyonu sağlayabilmek için ilgililerin katılımı ile çalıştay yapılması ve standardın oluşturulması
	Türkiye Havacılık Acil Durum Planı'nın olmaması	Türkiye'nin olağanüstü durumlar karşısında uygulayacağı 'Havacılık Acil Durum Planı'nın ivedilikle hazırlanması
Uluslararası Denetim Raporları Analizi	Elektronik kütüphane oluşturulması (Teknik konular) ICAO dokümanlarının ücretli olanlarına erişilememektedir. Birimlerden görevli personel dokümanlara erişebilmektedir.	ICAO ile erişim konusunun müzakere edilmesi. ICAO hizmetlerinin satın alınması için ödenek ayrılması. Kurumda Personelin Ulusal ve Uluslararası Güncel Mevzuata rahatlıkla ulaşabilmesi için 'Elektronik kütüphane' oluşturulması
	Dokümanların güncelliğinin sağlanması gerekmektedir. ICAO tarafından yayımlanan değişiklik bildirimleri kapsamında yapılacak güncelleme süreçlerine ilişkin bir Talimat bulunmaktadır. Güncellemeler ilgili birimde personel tarafından manuel takip edilmektedir. SHY-ICAO Yönetmelik çalışması devam etmektedir.	Dokümanın güncelliğini sağlayacak doküman yönetim mekanizması kurulması SHY-ICAO Yönetmelik çalışmasının tamamlanması
	Denetçiler ve teknik personel için mesleki eğitim ve gelişim planı yapılması Mevcut personel için eğitim ihtiyaçları belirlenmiş ve eğitim planları hazırlanmıştır, ancak denetçi ve teknik personelin tamamı gerekli eğitimleri alamamaktadır.	Denetçi ve teknik personel için yeterlilikler çerçevesi belirlenerek işe alımdan itibaren kariyer hayatı boyunca mesleki gelişim planı hazırlanması Eğitim ihtiyacı analizi doğrultusunda eğitimlerin bireyselleştirilmiş sunulması Uzman denetçi ve teknik personelin eğitici olarak görev yapmasının teşvik edilmesi
	Gönüllü raporlama sistemi kurulmuştur. Gönüllü raporlar doğrudan Genel Müdürlüğümüze ulaşmaktadır.	Gönüllü raporların doğrudan SDED'e ulaşması
	Havacılık Bilgi Sistemini yönetecek tarzda organizasyon yapısı ve personel yeterli değildir.	Reorganizasyon ve yetkin personel ihtiyacının belirlenmesi
	Denetim el kitapları güncel değildir.	Mevzuat değişikliklerinin kontrol formlarına yansıtılması
	Yetki verilen okullar, ilgili birimler tarafından denetlenmektedir. Denetlenen kuruluş tarafından denetçilerin değerlendirilmesi amacıyla anket yapılması sağlanmaktadır.	İçeriklerin ve değerlendirmelerin merkezi yapılmasını sağlayacak bir sistem tasarlanması

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Uluslararası Denetim Raporları Analizi	Kurumda ICAO USOAP denetici eğitimi alanlar bulunmakla birlikte, ICAO tarafından denetçi olarak atanan personel bulunmamaktadır. ECAC denetçileri denetimlere gidemediği için denetim yetkileri askıya alınmıştır.	Eğitimlerini tamamlayan personelin USOAP OJT'lerinin gerçekleştirilebilmesi için ICAO'ya bildirimde bulunulması Eğitim alanların belirli bir süre hizmete devam etmesinin sağlanması EUROCONTROL, ECAC ve ICAO'da varsa secondment postlarda görev alınması Fırsatların duyurulması, herkesin fırsatlardan yararlanmasının sağlanması
Yurtdışı Geçici Görev Sonuç Raporları Analizi	2019-212-CAEP SG kapsamında çevre komitesi altında yer alan tüm çalışmalar ve gelişmeler aktarılmış, özellikle LTAG grubu ile emisyon azaltımının fizibilite çalışması hakkında bir yol haritası çizilmiştir. LTAG sayesinde havacılıkta karbon azaltımının havayollarının performansları ve ülke durumlarına göre modellenmesi sağlanacaktır. Bu doğrultuda emisyon azaltımının herhangi bir pazar zararına neden olmaması planlanmaktadır.	SHT-SAF Talimatı'nın hızla yürürlüğe girmesi
	2022-39-Hava tarafı ve güvenlik tahditli alanlara geçişte araçlar için kızılötesi ve kişiler için biyometrik çözümlerin uygulanması.	Biyometrik giriş kontrolü ve elektronik alan kontrolüne dair uygulamaların geliştirilerek elde edilen bilgilerin paylaşılması
	2022-18-Risk bazlı denetim ile kısa vadede riskli alanlar belirlenerek bu alanların önceliklendirilmesi sağlanacak, uzun vadede ise denetleme yapan birimlerin denetleme performansları izlenebilecek	Risk bazlı denetiminin uygulanması için, emniyet yönetimi birimlerinin yapısı ve görevlerinin revize edilmesi Ayrıca alan uzmanlarından oluşan bir ekip oluşturulması ve otomasyon sistemi tasarlanması
	2022-43-SAFIR-Med, U-Space Proje Hedefleri: Şehir yönetiminde otorite rollerinin belirlenmesine yardımcı olunması ve insansız hava araçları sistemleri operasyonları için ilk adımların atılmasına yardımcı olunması ve ihtiyaçların belirlenmesi Emniyetli uçuşların sağlanması için altyapının sosyal etkileri gözetilerek geliştirilmesi, çevre koşullarının korunması ile toplum için faydalı sürdürülebilir altyapının sağlanması gereklidir.	U-Space alanındaki gelişmelerin takibi için uluslararası drone etkinliklerine katılım sağlayarak çalışmaların yakından takip edilmesi ve konu ile ilgili uzman kişiler ile network yapılarak bilgi ve tecrübelerinden faydalanılması Ülkemiz hava sahasında U-Space kentsel hava sahalarının belirlenmesi ve gerekli risk analizinin yapılması için EUROCONTROL'den konu ile ilgili uzman kişilerin Ülkemize davet edilmesi Ülkemizde başta DHMİ olmak üzere ilgili kurum ve kuruluşlar ile U-Space hava sahası kurulumu ve yönetimi için ihtiyaçlar doğrultusunda koordinasyon toplantılarının yapılması
PESTLE Analizi	Deregülasyonlar neticesinde oluşan trendin piyasada rekabeti artırması	Sektörün sürdürülebilir gelişiminin yönlendirecek şekilde organizasyonel ve hukuki altyapının gözden geçirilmesi
	Afrika ülkeleri ve Türk Cumhuriyetlerinin Türkiye'yi bir hami ülke olarak görmesi	Türkiye'nin bu ülkelere yol gösterici olacak şekilde yeni sivil havacılık modeli geliştirilmesi

TABLO 29. KONSOLİDE TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR TABLOSU

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
PESTLE Analizi	Petrol fiyatlarındaki artış	Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının geliştirilmesi
	İşgücünün niteliğinin giderek azalması	Sektördeki mevcut yeteneklerin geliştirilmesi Gençlerin sektöre ilgisini çekecek faaliyetler planlanması
	Küresel ekonomideki enflasyonun ve kur dalgalanmalarının sivil havacılık sektörü üzerinde önemli bir etkisinin bulunması	Turizmdeki talep artışının uluslararası camiada bir kaldıraç olarak kullanılması Turizmde havayolu taşımacılığının daha etkili kullanılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi
	Nüfusun giderek yaşlanması	Çalışan deneyimi odaklı insan kaynakları yönetimi yapılması Kültürün yeni nesillere aktarılması Yaşlı dostu uygulamaları artırmaya yönelik sektörel analizler yapılması
	Kurumsal iletişimin öneminin özellikle günümüz dünyasında giderek artması	Kurumsal iletişim birimi oluşturulması Kurumsal iletişim stratejisi ve eylem planı hazırlanması
	Sosyal medyanın kullanımının öneminin artması	Sosyal medya hesaplarının daha etkili kullanılması Siber saldırılara karşı sistemlerin güçlendirilmesi
	Teknolojinin havacılık sektöründeki öneminin giderek artması	Otomasyon sistemlerinin entegre edilmesi ve yönetim bilgi sistemi hâline getirilmesi
	Endüstri 4.0/5.0 uygulamalarının giderek yaygınlaşması	Eğitimlerde artırılmış/sanal gerçeklik, dijital ikiz, simülasyon gibi sistemlerin kullanımına geçilmesi
	Yapay zekâ kullanımının artması	Yönetim bilgi sistemi oluşturulması, tüm verilerin toplanması, derlenmesi, analiz edilmesi ve yetkilerine göre paydaşların kullanımına açılması
	Havacılık sektöründe çalışan personelin ve yolcuların kurumlara ve firmalara karşı açtıkları davaların sayısındaki artış	Çoğunluğu oluşturan dava konularına önceden çözüm üretilmesi için algoritma geliştirilmesi, yapay zekâ kullanılması Arbuluculuk gibi alternatif çözüm yollarına yönelik prosedürler oluşturulması
	Uluslararası havacılık düzenlemelerindeki ve standartlarındaki değişiklikler	Sektörün uluslararası regülasyonlara adaptasyonunun hızlandırılması için paydaş katılımını artıracak şekilde çalışma grupları oluşturulması ve etkin kullanılması
	Küresel olarak çevresel sürdürülebilirliğe verilen önemin artması neticesinde hukuki düzenlemelerin sayısındaki artış	Çevresel sürdürülebilirlik konusunda özel sektöre yönelik düzenlemelerin tamamlanması ve yaptırımların artırılması
	Havacılık sektöründeki büyümenin çevreye olumsuz etkisi	Yeni teknolojilerin entegre edilmesine yönelik projeler hazırlanması Bireylerin bilinçlenmesinin sağlanması



3. GELECEĞE BAKIŞ

MİSYON

Ulusal ve uluslararası düzenlemeler doğrultusunda Türk sivil havacılığının emniyetini ve güvenliğini sağlamak

VİZYON

Türk sivil havacılığının
sürdürülebilir
gelişimine yön vermek
ve uluslararası alanda
öncü olmak

**TEMEL
DEĞERLER**

- ✈ Teknoloji Tabanlı
- ✈ Veriye Dayalı
- ✈ Rehberlik Edici
- ✈ Katılımcı ve Paylaşımçı
- ✈ Çevreye Duyarlı
- ✈ Gelecek Odaklı





A.HEDEF KARTLARI

TABLO 30. HEDEFLERDEN SORUMLU VE İŞ BİRLİĞİ YAPILACAK BİRİMLER TABLOSU

HEDEFLER	BT	ÇB	
H1.1 Sektördeki emniyet standartlarını ve uygulamalarını sürekli olarak iyileştirmek			
H1.2 Sektördeki güvenlik bilincini ve performansını artırmak			
H1.3 İHA/VTOL teknolojisinin sivil havacılıkta güvenli, emniyetli, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını ve sektördeki gelişimini desteklemek			
H2.1 Sivil havacılık sektöründe eğitimlerin standardizasyonunu sağlamak ve çalışanların yetkinliğini artırmak		i	
H2.2 Sivil havacılığın bölgesel ekonomiye katkısını artırmak			
H2.3 Havacılık sektöründe etkin ve dijital bilgi yönetimini sağlamak	S		
H2.4 Yerli ve milli ürünlerin sertifikasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek			
H2.5 Amatör ve sportif havacılığı yaygınlaştırmak			
H3.1 Türkiye'yi sivil havacılık eğitiminde tercih edilen bir ülke hâline getirmek			
H3.2 Uluslararası havacılık sektörüne yön verecek özgün sistemler ile uygulamaları geliştirmek ve diğer ülkelerle paylaşmak	S		
H3.3 Uluslararası standartların belirlenmesi ve uygulanmasında aktif rol oynamak			
H4.1 Sektörün iklim değişikliğine adaptasyonunu hızlandırmak ve havacılıkta nötr karbona yön vermek		S	
H4.2 Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının kullanımını uluslararası regülasyonlara uygun düzenlemek		S	
H4.3 Dış paydaşların etkin katılımını sağlayacak yönetim yapısını oluşturmak			
H4.4 Havacılık sektörüne ilgi duyan gençlerin yetişmesini desteklemek			
H4.5 Sivil havacılık okuryazarlığını yaygınlaştırmak			
H5.1 Yetkinliklere dayalı stratejik insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek	i	i	
H5.2 Katılımcı, yenilikçi, gelişime ve değişime açık bir kurumsal kültür oluşturmak	i	i	
H5.3 Nitelikli ve yetkin personelin uzmanlık alanlarında sürekli gelişimini desteklemek			
H5.4 Süreçlerde ileri teknoloji çözümlerini kullanarak verimliliği artırmak	S		
H5.5 Değişen ve dönüşen sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda kurumu yeniden yapılandırmak			

	DHM	HAD	HGD	HSD	HUD	HUM	ÖKM	PM	SDED	SGD	UED	UOD
		i		i					S		i	i
			S									
		i		i							i	S
		i	i	i	i				S		i	i
		i			S							
	i									i		
		i	i	i							S	i
		i										S
					i				S			
										i		
					S					i		
		i										
		i									i	i
		i	i	i	i				i	S	i	i
							i	i	S			
									i	S		
	i	i	i	i	i	i		S	i	i	i	i
	i	i	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i
								i	S			
										i		
	i					i			S	i		

Amaç (A1)	SEKTÖR GENELİNDE EMNİYET VE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ ARTIRMAK						
Hedef (H1.2)	Sektördeki güvenlik bilincini ve performansını artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.2.1 Denetim sonuçlarındaki uyumluluk oranı (%)	40	75	76	78	80	82	85
PG1.2.2 Testlerin uyumluluk oranı (%)	30	50	55	58	60	62	65
PG1.2.3 Siber güvenlik denetim bazında uyumluluk oranı (%)	30	70	72	74	76	78	80
Sorumlu Birim	HGD						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Bulunmamaktadır.						
Riskler	- Birim bazlı personel devir hızının yüksek olması nedeniyle siber güvenlik alanında denetimlerde çalışabilecek yetkinlikte yeterli sayıda personel bulunmaması - Ceza tutarlarının çok düşük kalması sonucunda yaptırımların caydırıcılığının yetersiz olması - Güvenlik faaliyetlerinin gelir yaratıcı yanının olmaması nedeniyle güvenlikle ilgili faaliyetlerin sektörün öncelikleri arasında yer almaması - Düzeltilici faaliyetlerin maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle denetim bulgularının süresinde kapatılamaması - Yetkin sektör çalışanlarının yurtdışına ve farklı sektörlere yönelmesi sonucunda siber güvenlik alanında sektörde çalışan yetkin personelin giderek azalması						
Stratejiler	- Sivil havacılık sektörü için ulusal siber güvenlik standartlarının oluşturulması - Meydana gelebilecek her bir olay/durum için senaryoların hazırlanması ve kapsamlı tatbikatlarda farklı senaryoların planlanması - Havacılık güvenliği farkındalığının artırılması için paydaşlarla iş birliğinin artırılması						
Maliyet Tahmini	60 Milyon TL						
Tespitler	- Siber saldırılardan korunmak için kurulu sistemlerin zayıf yönlerinin olması - Havaalanlarında ve uçaklarda emniyet ve güvenliğin artırılması yönünde sektör ile çalıştaylar / uluslararası toplantılar düzenlemesi - Kamuoyunda hava yolculuğunun emniyetli ve güvenli olması için farkındalık yaratan duyuruların sosyal medyada yapılması - Havacılık sektöründe etkin ve sürdürülebilir bir siber güvenlik yapılanmasının oluşturulması, tüm paydaşların ortak olarak hareket etmesi ve görevlerini birlikte yerine getirmeleri (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları) - Havacılık sektörü bazında kabul edilebilir bir siber güvenlik altyapısının sürdürülebilir olması için kurumsal ve sektörel üst yönetim desteğinin sağlanması (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları)						
İhtiyaçlar	- Siber saldırılardan korunmak için kurulu sistemlerin zayıf yönlerinin güçlendirilmesi - Siber güvenlik denetimlerinin ve testlerinin artırılması - Denetçilere özel eğitim programı uygulanması - İhtiyaç duyulan alanlarda siber güvenlik standartları oluşturulması (12. Kalkınma Planı) - Risk odaklı bir çerçeve sağlayan sivil havacılık güvenliği yönetim sistemi çerçevesinin güçlendirilmesi (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları)						

Amaç (A1)	SEKTÖR GENELİNDE EMNİYET VE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ ARTIRMAK						
Hedef (H1.3)	İHA/VTOL teknolojisinin sivil havacılıkta güvenli, emniyetli, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını ve sektördeki gelişimini desteklemek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.3.1 Kayıtlı İHA'larda verilen izin ve talimatlara uyumsuzluk oranı	10	N/A	N/A	N/A	10%	10%	10%
PG1.3.2 Vertiport sayısı	20	0	0	0	0	0	1
PG1.3.3 Ülkemiz tarafından sivil sertifikaya edilmiş İHA/VTOL sayısı (kümülatif)	25	0	0	0	2	3	4
PG1.3.4 Ülkemizde İHA/VTOL ile ticari taşımacılık yapan işletme sayısı	20	0	0	0	0	0	1
PG1.3.5 Ülkemizde VTOL konusunda yetkili eğitim organizasyonu sayısı	25	0	0	0	0	1	1
Sorumlu Birim	UOD						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	HAD, HSD, UED						
Riskler	1. Ulusal otoritenin yaptığı sertifikasyonun uluslararası satış için yeterli olmadığına inanılması nedeniyle İHA/VTOL parça ve cihazlarında uluslararası sertifikasyon otoritelerinin tercih edilmesi 2. Çalışmaların henüz panel ve çalışma grupları seviyesinde yürütülüyor olması nedeniyle uluslararası otoriteler tarafından oluşturulmuş mevzuat bulunmaması 3. İlgili pozisyona ilişkin kadro bulunmamasına bağlı olarak Kurum'da İHA pilotunun bulunmaması 4. Uluslararası otoriteler tarafından oluşturulmuş tip ayırımına yönelik mevzuat bulunmaması nedeniyle mevcut İHA'ların tip ayırımının olmaması 5. VTOL sertifikasyon süreçlerinin tamamlanmamış olması nedeniyle Vertiport standartlarının belirlenememesi						
Stratejiler	1. Ulusal İHA/VTOL mevzuatının düzenlenmesinde sektörel paydaşlarla iş birliği yapılması 2. İHA/VTOL takip ve izleme sisteminin geliştirilmesi 3. İHA/VTOL trafiğinin genel hava trafik yönetimine güvenli entegrasyonunun sağlanması						
Maliyet Tahmini	150 Milyon TL						
Tespitler	1. İHA'larda takip cihazı olmadığı için takip edilememesi 2. İHA takip sisteminin bulunmaması 3. İHA'ların ATM'ye tam entegre olmaması 4. İHA/VTOL kullanım alanlarının sürekli genişlemesi, çeşitlenmesi 5. Yerli hava aracı ve insansız hava aracı sistemlerinin üretimi bu kadar ileri noktaya taşınmışken bu konulara ilişkin mevzuat düzenlemelerinin yapılması ve kanuni boşlukların giderilmesi (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları)						
İhtiyaçlar	1. İHA Takip Sistemi kurma çalışmalarının tamamlanması 2. İHA/VTOL teknolojisinin gelişimi için sektörel çalıştaylar düzenlenmesi 3. İHA/VTOL sorumluluklarının netleştirilmesi 4. İnsansız hava araçlarının yaygın kullanımının gelecekte izlenebilir ve anlık yönetilebilir bir insansız hava aracı trafiği sistemini gerekli kılması (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları)						

Amaç (A2)	SEKTÖRÜN POTANSİYELİNİ GELİŞTİRMEK VE SÜREKLİ GELİŞİMİNE YÖN VERMEK						
Hedef (H2.1)	Sivil havacılık sektöründe eğitimlerin standardizasyonunu sağlamak ve çalışanların yetkinliğini artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.1.1 KDM üzerinden verilen sektöre yönelik eğitim sayısı (kümülatif)	20	0	40	80	120	160	200
PG2.1.2 Dijitalleştirilen eğitim oranı (%)	50	2	16	30	60	80	100
PG2.1.3 KDM üzerinden sertifika alan sektör çalışanı sayısı (kümülatif)	30	0	5000	10000	20000	40000	50000
Sorumlu Birim	SDED						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	ÇB, HAD, HGD, HSD, HUD, UOD, UED						
Riskler	1. Ders içeriğini hazırlayanların gerekli özeni göstermemesi nedeniyle ders içeriklerinin beklenen kalitede olmaması 2. Eğitimlerin akredite olmasının gecikmesi sonucunda sektörün yurtdışına yönelmesi 3. Havacılık sektörünün finans, insan kaynakları, uluslararası ilişkiler gibi destek alanlarını kapsayamaması nedeniyle KDM'nin tam olarak devreye alınmasının gecikmesi 4. Otomasyon sistemine saldırılar yapılması sonucunda KDM verilerinin kaybolması 5. Dış hizmet alımı yapılmasına bağlı olarak eğitimlerin dijitalleştirilmesinin gecikmesi						
Stratejiler	1. Eğitimlerin Avrupa ülkeleri ile eşzamanlı olarak ülkemizde alınmasının sağlanması 2. Sürekli gelişen sektörün ihtiyacını karşılayacak şekilde eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması 3. Eğitimlerin dijitalleşmesini sağlayarak tüm sektöre uzaktan sunulması						
Maliyet Tahmini	250 Milyon TL						
Tespitler	1. KDM kapsamına sektörel eğitimlerin dâhil olması 2. Uluslararası eğitimlere yeterli katılım sağlanamaması 3. Nitelikli uzman ve personel sayısı yetersizliği, yeni eklenen teknisyen ve mühendislerin yetkinliklerinin olmaması ve ihtiyacına göre eğitim/öğretim almaması (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları) 4. Bazı eğitimlerde dışa bağımlı olunması (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları) 5. Eğitim programlarının mevcut ihtiyaçları yeterince karşılayamaması (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları)						
İhtiyaçlar	1. Ülkemizin havacılık ve uzay alanında küresel rekabette konumunun güçlendirilmesi 2. KDM kapsamında sektörel eğitimlerin merkezileştirilmesi 3. Dijital çağa uygun yeni eğitim sisteminin tasarlanması 4. Sektördeki görev tanımlarının yetkinliklere dayalı olarak yeniden yapılması 5. Ulaştırma ve lojistik hizmetleri eğitimlerinde standartlar oluşturulacak, üniversite-sektör iş birliğiyle sektörde istihdam edilecek nitelikli personel yetiştirilecektir (12. Kalkınma Planı)						

Amaç (A2)	SEKTÖRÜN POTANSİYELİNİ GELİŞTİRMEK VE SÜREKLİ GELİŞİMİNE YÖN VERMEK						
Hedef (H2.3)	Havacılık sektöründe etkin ve dijital bilgi yönetimini sağlamak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.3.1 Süreçlerin bilgi sistemine dâhil edilme oranı (%)	30	30	70	90	100	100	100
PG2.3.2 Bilginin dijital arşive taşınma oranı (%)	10	20	35	60	75	90	100
PG2.3.3 E-devlet üzerinden verilen hizmetler/tüm hizmetler oranı (%)	15	25	50	70	80	85	90
PG2.3.4 Diğer kurumlarla veri entegrasyon oranı (%)	25	25	50	75	100	100	100
PG2.3.5 Dijitalleştirilen belge oranı (%)	20	25	50	75	100	100	100
Sorumlu Birim	BT						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	DHM, SGD						
Riskler	1. Sistemlerdeki verilerin niceliği ve niteliğinin artmasına bağlı olarak siber saldırıların artması 2. Güvenlik yamalarının düzenli yapılmaması sonucunda siber güvenlik zafiyeti yaşanması 3. Sistemlere aşırı yüklenilmesi nedeniyle hizmetlerin kesintiye uğraması 4. Siber güvenlik zafiyeti yaşanmasına bağlı olarak veri kaybı yaşanması 5. Şirketlerde görev ve yer değişikliklerinin zamanında bildirilmemesi nedeniyle yetkisiz erişim olması						
Stratejiler	1. YSHM'ye uygun kapsamlı Havacılık Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması 2. Sistemlerin güvenilir ve kesintisiz bir şekilde çalışmasının sağlanması 3. Paylaşılacak bilgilere sektör erişiminin sağlanması						
Maliyet Tahmini	100 Milyon TL						
Tespitler	1. Havacılık sektörünün verilere erişiminin kısıtlı olması 2. Havacılık Yönetimi Bilgi Sisteminde bulunacak ve paylaşılacak verilerin belirli olmaması 3. Havacılık Yönetimi Bilgi Sistemini yönetecek tarzda organizasyon yapısının ve personelin yeterli olmaması 4. İş süreçlerinin yönetilmesinde yazılım kullanılmaması ve arşiv verilerinin dijital ortamda olmaması 5. Havacılık olaylarının anlık takip edilebileceği entegre bir sistem bulunmaması						
İhtiyaçlar	1. Havacılık verisinin ve SMS'in anonimleştirilerek sektörün paylaşımına sunulması 2. Havacılık Yönetimi Bilgi Sisteminde bulunacak ve paylaşılacak verilerin belirlenmesi ve tasnif edilmesi için bir çalışma grubu oluşturulması 3. Havacılık Yönetimi Bilgi Sistemi için reorganizasyon ve yetkin personel ihtiyacının belirlenmesi 4. İş süreçlerinin; otomasyon sisteminde tanımlanması, uygulanması, izlenmesi, iyileştirilmesinin entegre bir şekilde tanımlanması 5. Güncel havacılık olaylarının takip edilebileceği bir sistem kurulması						

Amaç (A2)		SEKTÖRÜN POTANSİYELİNİ GELİŞTİRMEK VE SÜREKLİ GELİŞİMİNE YÖN VERMEK						
Hedef (H2.4)		Yerli ve millî ürünlerin sertifikasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program		Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi		Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.4.1 Ülkemiz tarafından yayımlanmış sivil hava aracı, motor ve pervane tip sertifikası sayısı (kümülatif)		30	3	4	5	6	7	7
PG2.4.2 Sivil sertifikasyonu ülkemiz tarafından tamamlanmış hava araçlarından ihraç edilen miktar (kümülatif)		25	13	17	21	25	29	33
PG2.4.3 Hava aracı parça ve cihazları için ülkemiz tarafından yayımlanmış TR-TSO (Türk Teknik Standart Usulleri Yetkilendirmesi) sertifikası sayısı (kümülatif)		15	4	6	7	7	7	7
PG2.4.4 Uluslararası imzalanan karşılıklı tanıma anlaşmaları sayısı (kümülatif)		20	5	6	7	8	9	10
PG2.4.5 Sertifikalandırılmış CNS sistemleri, terminal sistemleri, havaalanları güvenlik sistemleri ve diğer güvenlik sistemleri sayısı (kümülatif)		10	0	1	1	3	3	3
Sorumlu Birim		UED						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		HAD, HGD, HSD, HUD, UOD						
Riskler		1. Sektördeki işletmeler arasında bilinç farklılığı bulunması nedeniyle sektörün sertifikasyon sürecini standart süre içerisinde tamamlayamaması 2. Kurumda tecrübeli ve yeterli sayıda hava aracı sertifikasyonu uzmanı bulunmaması 3. Ulusal otoritenin verdiği sertifikasyonun uluslararası satış için yeterli olmadığına inanılması sonucu hava aracı parça ve cihazlarında uluslararası sertifikasyon otoritelerinin tercih edilmesi 4. Sektördeki işletmelerin teknik gereksinimleri önceliklendirmemesi nedeniyle sektördeki yetişmiş iş gücünün yurtdışını tercih etmesi 5. Başvuru sahibinin yeterli kaynak tahsis etmemesi ve uygun kabiliyete sahip olmaması sonucunda sektörün sertifikasyon sürecini standart süre içerisinde tamamlayamaması						
Stratejiler		1. Ulusal sertifikasyon süreçlerinin oluşturulması 2. Tecrübeli ve yeterli sayıda sertifikasyon uzmanının yetiştirilmesi						
Maliyet Tahmini		75 Milyon TL						
Tespitler		1. Güvenlik cihazlarının/sistemlerinin yerleştirilmesi / millileştirilmesi amacıyla havacılık güvenliği alanındaki cihazların / sistemlerin tasarım-üretim ve sertifikasyon süreçlerinin yerleştirilmesi / millileştirilmesi 2. Sertifikasyon başvurularında ürün portföyünün giderek artması						
İhtiyaçlar		1. ASELSAN, TUBİTAK MAM, ROKETSAN vb. kurum ve kuruluşlar ile çalışmaların ve koordinasyonun güçlendirilmesi 2. Endüstri 4.0/5.0 uygulamalarının yatırım ve işletme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle altyapının SHGM tarafından karşılanması (Örneğin; TSHA'da AR/VR merkezi, eğitim simülasyonları kurularak hizmete sunulması) 3. Savunma, havacılık ve uzay sistemlerinde kullanılan ileri seyrüsefer destek sistemleri alanındaki yapay zekâ çiplerinin tasarımı ve üretimi sağlanacaktır (12. Kalkınma Planı)						

Amaç (A2)	SEKTÖR GENELİNDE EMNİYET VE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ ARTIRMAK						
Hedef (H2.5)	Amatör ve sportif havacılığı yaygınlaştırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.5.1 Amatör amaçlı kayıt edilen hava aracı sayısı (kümülatif)	30	96	105	110	115	120	125
PG2.5.2 Amatör havacı sertifikası sahibi kursiyer sayısı (kümülatif)	30	31	35	40	45	50	55
PG2.5.3 Sportif havacılık maksatlı kurulmuş dernek/kulüp sayısı (kümülatif)	15	10	11	12	13	14	15
PG2.5.4 Hava kampüs/iniş yeri sayısı (kümülatif)	25	7	7	8	8	9	9
Sorumlu Birim	UOD						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	HAD						
Riskler	1. Havacılık sektörünün diğer sektörlerle kıyasla maliyetli olması nedeniyle amatör havacılığa yeterince ilgi duyulmaması 2. Sportif havacılıkla ilgili sivil toplumun örgütlenmesinin zayıf olması nedeniyle etkinliklerin yeterli sayıda düzenlenememesi 3. Amatör ve sportif havacılığın ticari havacılığa göre önceliğinin oluşmaması nedeniyle yaygınlaştırma faaliyetlerinin kısıtlı kalması						
Stratejiler	1. Sportif yarışmaların teşvik edilmesi 2. Amatör havacılığın yaygınlaştırılması için genç nüfusu teşvik edici programların hazırlanması 3. Sivil toplumla ilişkilerin geliştirilmesi						
Maliyet Tahmini	50 Milyon TL						
Tespitler	1. Amatör havacılığa yeterince ilgi duyulmaması 2. Havacılık sektörünün diğer sektörlerle kıyasla maliyetli olması 3. Sportif havacılıkla ilgili sivil toplumun örgütlenmesinin zayıf olması 4. Amatör ve sportif havacılığın ticari havacılığa göre önceliğinin oluşmaması 5. Amatör havacılıkta mevcut durumumuz yurtdışı ile karşılaştırıldığında genel havacılıkta büyük hamleler yapılmasının önemli olması (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası)						
İhtiyaçlar	1. Amatör ve sportif havacılıkla ilgili bilgilendirme kampanyalarının düzenlenmesi 2. Sportif havacılıkla ilgili sivil toplum örgütlenmeleri ile iş birliklerinin artırılması 3. Amatör havacı sertifikası sahibi sayısının artırılmasına yönelik bilinçlendirme yapılması 4. Temel eğitimden başlayarak sportif havacılığa yönelimin sağlanması 5. Havacılığın, “pahalı bir hobi” bakış açısından kurtarılması, genç ve yetenekli bireylerin de icra edebilecekleri bir yaşam tarzı hâline getirilmesi (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası)						



**Türkiye'yi sivil havacılık
eğitiminde tercih edilen
bir ülke hâline getirmek
için çalışıyoruz**

TÜRKİYE’NİN ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK ALANINDA ETKİNLİĞİNİ ARTIRMAK							
Amaç (A3)							
Hedef (H3.1)	Türkiye’yi sivil havacılık eğitiminde tercih edilen bir ülke hâline getirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.1.1 Yabancı ve uluslararası otoritelerle yapılan eğitim iş birliği anlaşması veya protokol sayısı (kümülatif)	20	1	11	27	43	74	95
PG3.1.2 Eğitim verilen ülke sayısı (kümülatif)	30	1	10	25	40	70	90
PG3.1.3 Eğitimlerin çok dilli dijitalleştirilme oranı (%) (kümülatif)	30	1	10	20	40	60	100
PG3.1.4 Uluslararası kuruluşlar tarafından akredite olan eğitimlerin toplam eğitime oranı (%) (kümülatif)	20	0	10	20	30	40	50
Sorumlu Birim	SDED						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	HUD						
Riskler	1. Eğitimlerin uluslararası sektörde tanınmıyor olması nedeniyle ülkelerden talep gelmemesi 2. Organizasyonel yapının ve mevzuat altyapısının uygun olmaması sonucunda ülkeden ülkeye hizmet satışının ve hibenin yapılamaması 3. Eğitim materyalinin çok dilli hâle getirilmemesi nedeniyle hedef kitleye uygun içeriğin sunulamaması 4. Ders içeriğini hazırlayanların gerekli özeni göstermemesi sonucunda ders içeriklerinin beklenen kalitede olmaması 5. Eğitimlerin akredite olmasının gecikmesi nedeniyle eğitim almak isteyen ülkelerin diğer ülkelere yönelmesi						
Stratejiler	1. TSHA’nın kapasitesinin artırılması 2. Trainair Plus Bronz üyeliğin Gümüş veya Altın üyeliğe yükseltilmesi 3. Türk Cumhuriyetleri ile havacılık eğitimlerinin ortak yapılması						
Maliyet Tahmini	150 Milyon TL						
Tespitler	1. Eğitimde dijitalleşmenin olmaması 2. Eğitimlerin standart hâlde olmaması 3. Eğitim içerikleri ve değerlendirme süreçlerinin yeniden yapılandırılması 4. Eğitim programlarının uluslararası akreditasyona sahip olmaması 5. Trainair Plus Bronz üyeliğin bulunması						
İhtiyaçlar	1. Eğitim içeriklerinin tamamlanarak dijitalleştirilmesinin sağlanması 2. Eğitimlerin belgelendirilmesi ve üçüncü kişilerce doğrulanabilmesine yönelik olarak gerekli bilişim araçları, dijital öğrenme platformuyla entegre şekilde çalışmasının sağlanması 3. Uluslararası akreditasyona sahip eğitim programları oluşturulması 4. ICAO bölgesel eğitim merkezi statüsüne sahip olunması 5. Trainair Plus Bronz üyeliğin sürdürülmesi ve yükseltilmesi						

Amaç (A3)	TÜRKİYE’NİN ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK ALANINDA ETKİNLİĞİNİ ARTIRMAK						
Hedef (H3.2)	Uluslararası havacılık sektörüne yön verecek özgün sistemler ile uygulamaları geliştirmek ve diğer ülkelerle paylaşmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.2.1 Özgün geliştirilen sistem ve uygulama sayısı (kümülatif)	40	1	3	4	5	6	7
PG3.2.2 Özgün geliştirilen sistem ve uygulama kullanıcı ülke sayısı (kümülatif)	40	0	15	20	25	40	50
PG3.2.3 Tanıtım amaçlı uluslararası fuar ve etkinliklere katılım sayısı	20	3	6	8	10	12	14
Sorumlu Birim	BT						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	SGD						
Riskler	1. Sistem ve uygulamaların sektörde tanınmıyor olması nedeniyle ülkelerden talep gelmemesi 2. Organizasyonel yapının ve mevzuat altyapısının uygun olmaması nedeniyle ülkeden ülkeye satış, hibe ve lisans kullandırma yapılamaması 3. Organizasyonda ürün değerlendirme bilgi ve tecrübesinin bulunmaması sonucunda sistem ve uygulamaların değerlemesinin yapılamaması 4. Hizmet alınan şirketlerde kilit personelin işten ayrılması sonucunda dış kaynaklı hizmetlerin zamanında bitirilememesi						
Stratejiler	1. Avrasya ve Asya ülkeleri ile iş birliği geliştirilmesi 2. Sistemlere ilişkin medya ve yayın tanıtımları yapılması 3. Sistemlerin altyapı ve işletiminin Türkiye tarafından sağlanması için yönlendirme yapılması						
Maliyet Tahmini	100 Milyon TL						
Tespitler	1. Havacılık Yönetimi Bilgi Sistemi çalışmaları kapsamında süreçlerin hizmetlere dönüştürülmesi 2. Havacılık Yönetimi Bilgi Sistemi yazılımının yabancı dil destekli modüler tasarlanması 3. Ürünlerimizin yurtdışına ihracının sağlanabilmesi için ikili havacılık emniyeti anlaşmaları yapılması (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları)						
İhtiyaçlar	1. Havacılık Yönetimi Bilgi Sistemi’nin diğer ülkelere tanıtımının yapılması 2. Avrasya ve Türk Cumhuriyetlerindeki Havacılık otoriteleri ile çalıştaylar ve toplantılar yapılarak ülkemizin geliştirdiği havacılığa özgün üretilen sistemlerin paylaşılması ve lisanlı olarak kullanım hakkı verilmesi 3. Uluslararası karşılıklı tanıma anlaşmalarının artırılması 4. Otomasyon Sistemi, Mânia Planı gibi projeler tamamlandığında diğer ülkelere servis edilerek Ülkemizin havacılık alanında küresel rekabetteki konumunun güçlendirilmesine katkı sağlanması 5. Kurumun yetki alanının uluslararası hizmet verecek ve gelir elde edilecek şekilde yeniden tanımlanması, uluslararası ve bölgesel kuruluşlardaki daimi ve geçici pozisyonların artırılması ve Türk sivil havacılığının sürdürülebilir gelişimi için oluşturulan hizmetlerin devletten devlete veya B2B satışının yapılabilmesi						

Amaç (A4)		SEKTÖRİN İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNE ADAPTASYONUNU HIZLANDIRMAK VE HAVACILIKTA NÖTR KARBONA YÖN VERMEK						
Hedef (H4.1)		Sektörün iklim değişikliğine adaptasyonunu hızlandırmak ve havacılıkta nötr karbona yön vermek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program		Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi		Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.1.1 Havaalanlarında yenilenebilir enerji kullanım oranı (kümülatif)		25	1	3	5	10	15	20
PG4.1.2 İklim değişikliği adaptasyon planları sayısı (havaalanı) (kümülatif)		40	0	5	10	15	20	25
PG4.1.3 Yeşil dönüşüm sertifikası alan havaalanı sayısı (kümülatif)		35	0	10	20	30	40	50
Sorumlu Birim		ÇB						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		HAD						
Riskler		1. Bürokratik süreçlerin uzaması sonucunda ulusal düzenlemelerin gecikmesi 2. Uzmanlık alanı çevre olan teknik denetçinin yeterli sayıda olmaması nedeniyle çevre denetimlerinin yeterli düzeyde yapılamaması 3. İş süreçlerinin otomasyonunun tamamlanmamış olması nedeniyle çevre denetimlerinin yeterli düzeyde yapılamaması 4. Uluslararası regülasyonların ulusal hedef ve çıkarlara ters düşmesine bağlı olarak uluslararası regülasyonlara uyumun tam olarak sağlanamaması 5. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin maliyet doğurması sonucunda havayolu maliyetlerinin artması						
Stratejiler		1. İklim değişikliği nedeniyle dünyaya zarar vermeyen uçuş yollarının seçilmesi 2. Havacılık ekosistemi özelinde iklim değişikliğine yönelik düzenleme yapılması						
Maliyet Tahmini		50 Milyon TL						
Tespitler		1. Emisyon izleme, raporlama, doğrulama altyapısı oluşturulması ve karbon emisyonları stratejik bir şekilde yönetilmesi 2. Çevreye duyarlılık çerçevesinde; iklim değişikliği ile mücadelede sorumlulukların artması ile uluslararası uyumun sağlanamaması 3. Karbon salınımının azaltılması için önlemlerin alınması, havaalanlarında / uçaklarda çevreye yönelik düzenlemeler yapılması 4. Yenilenebilir enerji kaynaklarının artırılması 5. Tabiat olayları sonucunda çevreye ve insana verilen zararın azaltılması						
İhtiyaçlar		1. Havaalanı işletmecilerinin Çevresel Gürültü Kontrol Yönetmeliği kapsamında yapmış olduğu çalışmaların raporlarının Kurum tarafından takip edilmesi ve gerekli görülen revizyonların yapılması 2. Emisyon İzleme Sistemi'nin devreye alınması, verilerin izlenmesi ve raporlanması 3. Uçuş kaynaklı çevresel etkilerin (su buharı gibi sera gazları haricindeki gazların etkileri dâhil) tespit edilip, önlemlerin alınması 4. Komponentlerin üretilmesinde ekotasarım yapılması 5. İklim değişikliği senaryolarının oluşturulması ve iklim değişikliğine adaptasyon için hazırlık yapılması						

Amaç (A4)	SEKTÖRDE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİ ARTIRMAK							
Hedef (H4.2)	Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının kullanımını uluslararası regülasyonlara uygun düzenlemek							
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim							
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	
PG4.2.1 SAF kullanım miktarı (ton)	30	1.000	2.000	3.000	50.000	100.000	150.000	
PG4.2.2 SAF kullanım oranı (%)	30	%0.01	%0.05	%0.3	%1	%2	%3	
PG4.2.3 SAF tedarik edilen havaalanı sayısı (kümülatif)	10	2	3	4	5	6	7	
PG4.2.4 SAF ile ilgili uluslararası düzenlemelere uyum oranı	30	0	50	55	60	65	70	
Sorumlu Birim	ÇB							
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	HAD, UED, UOD							
Riskler	1. Piyasada arzın olmaması nedeniyle yeterli SAF tedarikinin sağlanamaması 2. Bürokratik süreçlerin uzaması sonucunda ulusal düzenlemelerin gecikmesi 3. Uzmanlık alanı çevre olan teknik denetçinin yeterli sayıda olmaması nedeniyle çevre denetimlerinin yeterli düzeyde yapılamaması 4. Hammadde yetersizliği nedeniyle yeterli SAF tedarikinin sağlanamaması 5. Uluslararası regülasyonların ulusal hedef ve çıkarlara ters düşmesine bağlı olarak uluslararası regülasyonlara uyumun tam olarak sağlanamaması							
Stratejiler	1. Havacılık ekosistemi özelinde SAF üretimine yönelik düzenlemeler yapılması							
Maliyet Tahmini	50 Milyon TL							
Tespitler	1. Yenilenebilir enerji kaynaklarının artırılması 2. Gürültüyü izleyecek, haritalandırma yapabilecek sistemlerin havalimanlarına yerleştirilmesi, bu haritaları kullanarak, doz-etki ilişkisinin havaalanı bazında belirlenmesi ve önlemlerin alınması 3. Havaalanlarında / Uçaklarda çevreye yönelik düzenlemeler yapılması 4. SAF ile ilgili yürütülen proje bulunması, ancak sayısının yetersiz olması							
İhtiyaçlar	1. SAF'a yönelik destek ve teşvik mekanizmalarının kurgulanması 2. Sentetik SAF üretimine odaklanılması 3. Havaalanı işletmecilerinin Çevresel Gürültü Kontrol Yönetmeliği kapsamında yapmış olduğu çalışmaların raporlarının Kurum tarafından takip edilmesi ve gerekli görülen revizyonların yapılması 4. Temiz teknolojilerinin kullanımının teşvik edilmesi 5. Yakıtın nerede üretildiğinden son kullanım noktasına kadar takip edilmesi, ülkemizde üretilmesi için çalışmaların yapılması							

Amaç (A4)		SEKTÖRDE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİ ARTIRMAK						
Hedef (H4.3)		Dış paydaşların etkin katılımını sağlayacak yönetim yapısını oluşturmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program		Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi		Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.3.1 Çalışma grubu sayısı		40	1	3	4	5	6	6
PG4.3.2 Paydaş memnuniyeti		35	67	67	69	71	73	75
PG4.3.3 Paydaşlarla yapılan iş birliği proje sayısı		25	1	1	2	2	3	3
Sorumlu Birim		SGD						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)		HAD, HSD, HUD, SDED, UED, UOD						
Riskler		- Faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin geri bildirim verilmemesi nedeniyle paydaşların faaliyetlere katılımlarının beklenen seviyede olmaması - Paydaş iletişim bilgilerinin güncel olmaması nedeniyle paydaşların ankete katılımlarının beklenen seviyede olmaması - Çalışma gruplarına paydaşlar tarafından nitelikli personel ile katılım sağlanamaması sonucunda çalışma gruplarının verimli sonuçlar elde edememesi - Proje yönetimine ilişkin yeterli düzenleme bulunmaması nedeniyle birimler arası koordinasyonda güçlük yaşanması - Kurumsal proje hazırlama ve yönetme kapasitesinin sınırlı olması sonucunda projelerin finansmana erişiminin zayıf olması						
Stratejiler		- Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliğinin sivil toplumu da dâhil edilerek artırılması - Farkındalık platformu oluşturulması - Çalışma gruplarının daha etkin ve etkili kullanılması						
Maliyet Tahmini		50 Milyon TL						
Tespitler		- Genel Müdürlüğümüzde yatay, dikey ve çapraz iletişim yöntemleri kullanılması - Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliği faaliyetleri bulunmakla birlikte start-up'larla iş birliğinin yeterli olmaması - İyi uygulama örneklerinin paylaşılması için fırsat ve ortam bulunmaması						
İhtiyaçlar		- Üst yöneticinin vizyonunun paydaşlar tarafından anlaşılmasının sağlanması - Üst yöneticinin periyodik olarak iç ve paydaşlarla bir araya gelmesi - Çalışma gruplarının gözden geçirilerek, çalışma usul ve esaslarının güncellenmesi - Dış paydaşların iyi uygulama örneklerini paylaşabilmesi için yıllık konferans düzenlenmesi						

Amaç (A4)	SEKTÖRDE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİ ARTIRMAK						
Hedef (H4.4)	Havacılık sektörüne ilgi duyan gençlerin yetişmesini desteklemek						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program	Uzay ve Havacılık/Sivil Havacılık Sektöründe Düzenleme ve Denetim						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi	Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyet ve güvenlikten ödün vermeden uluslararası standartlara uygun ve çevreye duyarlı olarak yürütülmesinin sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.4.1 Sosyal medya etkileşim sayısı	30	1.100.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.500.000	5.000.000
PG4.4.2 Kariyerini havacılık alanında geliştirmek isteyen gençlere yönelik verilen sertifika sayısı	40	0	1000	15000	20000	25000	30000
PG4.4.3 Staj ve uygulama programlarına katılım sayısı	30	50	55	55	57	57	60
Sorumlu Birim	SDED						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	ÖKM, PM						
Riskler	1. Kurumun tanıtım biriminin yeterli olmaması sonucunda sosyal medyada görünürlüğünün az olması 2. Ders içeriğini hazırlayanların gerekli özeni göstermemesi nedeniyle ders içeriklerinin beklenen kalitede olmaması 3. Otomasyon sistemine saldırılar olması sonucunda KDM verilerinin kaybolması						
Stratejiler	4. MEB'in sivil havacılığı seçmeli ders veya ünite olarak müfredata eklemesinin sağlanması 5. Sosyal medya içeriklerinin farklı platformlar aracılığıyla paylaşılması						
Maliyet Tahmini	50 Milyon TL						
Tespitler	1. Tanıtım ve görünürlük açısından temel araç hâline gelen sosyal medyada sivil havacılığın yeteri kadar tanıtılmaması 2. Üniversitelerin sivil havacılık bölümlerinin az biliniyor olması 3. Web sayfasında gençler ile ilgili alanların olmaması 4. Erken yaşlarda gençlerin sivil havacılıkla tanışmaması 5. Havacılığın gelişmesine, insan kaynağının eğitime ve ülkemiz mal/ hizmet üretim kaynaklarının pazarlanmasına fırsat yaratacak etkinliklerin düzenlenmesi (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası Sektör Raporları)						
İhtiyaçlar	1. SHGM tarafından yetkili eğitim kuruluğu / akredite eğitimlerin sertifikalarının alınması, tüm çalışma alanlarına yönelik KDM üzerinden gençlere yönelik ücretsiz eğitim verilmesi 2. MYO havacılık alanlarında okuyan öğrencilerin uçakla tanıştırılması 3. Web sitesinde gençlere yönelik bir alan açılması, üniversiteler, gençlik dernekleri gibi organizasyonların web sayfalarına link konmasının sağlanması 4. Havacılık filmleri, dizileri ve festivalleri düzenlenmesi 5. Havacılıkta insan faktörü ve eğitimi konusunda araştırma ve uygulamaların teşvik edilmesi (12. Ulaştırma ve Haberleşme Şurası)						

Amaç (A5)	SEKTÖREL GELİŞİM İÇİN İNOVASYONU VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÖNCELİKLENDİREN KURUMSAL DÖNÜŞÜMÜ GERÇEKLEŞTİRMEK						
Hedef (H5.1)	Yetkinliklere dayalı stratejik insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.1.1 Personel memnuniyet oranı (%)	60	72,5	73,25	74,75	75	75,25	75,5
PG5.1.2 Nitelikli işgücü devir oranı	40	3,27	3,25	3,24	3,23	3,22	3,20
Sorumlu Birim	PM						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Riskler	1. Fiziksel altyapının yetersiz olması nedeniyle arşivlenecek personel özlük dosyalarının ve Müdürlük yazışmalarının Kurum genel arşivinde saklanması 2. Sektörün kariyer olanaklarının ve özlük haklarının fazla olması nedeniyle nitelikli personelin Kurumdan ayrılması						
Stratejiler	1. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları uygulamalarına geçilmesi 2. İnsan kaynakları yönetiminde çalışan deneyimine ağırlık verilmesi						
Maliyet Tahmini	1.750 Milyon TL						
Tespitler	1. Kurumdan ayrılan personelin fazla olması 2. Ayrılan personelin iş devir teslimi ile ilgili sistematik bir yapının olmaması 3. Personelin memnuniyetinin periyodik ölçülüyor olması, ancak katılımın beklenen seviyede olmaması 4. Statüsü farklı olan personel arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi						
İhtiyaçlar	1. Görevde yükselme ve unvan değişikliğinin revize edilmesi 2. Performans yönetim sisteminin kurulması 3. Kariyer planlamasının hazırlanması 4. Alınan eğitimlerin kullanılabiliyor olması 5. Kurumda dışarıdan gelecek iş gücü için cazip çalışma şartlarının oluşturulması						

Amaç (A5)	SEKTÖREL GELİŞİM İÇİN İNOVASYONU VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÖNCELİKLENDİREN KURUMSAL DÖNÜŞÜMÜ GERÇEKLEŞTİRMEK						
Hedef (H5.3)	Nitelikli ve yetkin personelin uzmanlık alanlarında sürekli gelişimini desteklemek						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.3.1 Genel Müdürlüğün kabul ettiği dil sınavında başarılı olan personel sayısı	25	52	55	58	62	67	75
PG5.3.2 KDM üzerinden verilen sertifika sayısı (kümülatif)	35	0	10000	50000	100000	250000	500000
PG5.3.3 Ulusal/Uluslararası görev unvan lisansı alan personel sayısı (kümülatif)	20	128	132	137	142	147	152
PG5.3.4 2 veya daha fazla görev unvanına sahip personel sayısı (kümülatif)	20	40	45	50	55	60	65
Sorumlu Birim	SDED						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	PM						
Riskler	1. Eğitim alan personelin uygulama tecrübesine sahip olmaması nedeniyle yeni görev alanına adaptasyon sorunu yaşaması 2. Ders içeriğini hazırlayanların gerekli özeni göstermemesi sonucunda ders içeriklerinin beklenen kalitede olmaması 3. Bazı pozisyonlara ilişkin uluslararası düzenlemeler bulunmaması nedeniyle ders içeriklerinin tam oluşturulamaması 4. Ders materyalini hazırlayanın ölçme ve değerlendirme tekniklerini bilememesi nedeniyle sınav sorularının kazanımları tam ölçememesi 5. Otomasyon sistemine siber saldırılar yapılması sonucunda KDM verilerinde kayıplar yaşanması						
Stratejiler	1. Kişi-iş uyumunun artırılması 2. Eğitimlerin etkinliğinin analiz edilmesi ve yatırımın geri dönüşünün artırılması 3. Personelin çok yönlü becerisinin geliştirilmesi ve 2 veya daha fazla görev unvanına sahip olmasının teşvik edilmesi						
Maliyet Tahmini	150 Milyon TL						
Tespitler	1. Görev unvanlarının belirlenmiş ve görev tanım formlarının tamamlanmış olması 2. KDM üzerinden eğitimlerin verilmesine başlanmış olması 3. Bazı pozisyonlara ilişkin uluslararası düzenlemeler bulunmaması 4. KDM üzerinden verilecek eğitimlerin içerik çalışmalarının devam ediyor olması 5. Mevzuat altyapısının tam hazır olmaması sonucunda personel üzerinde beklenenden daha az etki yaratması						
İhtiyaçlar	1. Birim bazlı uygulamalı eğitimlerin düzenlenmesi 2. Eğitimlerin sonucunda elde edilen kazanımların kısa bir rapor hâlinde hazırlanması 3. Eğitimin ve eğiticinin değerlendirilmesinin yapılması 4. Avrupa ülkeleri ile eş zamanlı olarak teknolojik gelişmeleri takip etmek için, personelin uluslararası seminer ve eğitimlere katılımının sağlanması 5. Yönetim geliştirme programı düzenlenmesi						

Amaç (A5)	SEKTÖREL GELİŞİM İÇİN İNOVASYONU VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÖNCELİKLENDİREN KURUMSAL DÖNÜŞÜMÜ GERÇEKLEŞTİRMEK						
Hedef (H5.5)	Değişen ve dönüşen sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda kurumu yeniden yapılandırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.5.1 Mevzuat taslaklarının tamamlanma oranı	100	30	60	80	100	100	100
Sorumlu Birim	SDED						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	DHM, HUM, SGD						
Riskler	1. Bürokratik işlemler nedeniyle gerekli mevzuatın zamanında çıkarılamaması 2. Yeniden yapılanma için gerekli kaynağının bütçe öncelikleri nedeniyle sağlanamaması 3. Yeniden yapılanma sonrası ihtiyaç duyulacak gerekli personel kaynağının sağlanamaması 4. Fiziksel altyapının yetersizliği nedeniyle yeniden yapılanma sonrası çalışma koşullarının yetersiz hâle gelmesi 5. Taşra teşkilatı için doğacak beşeri, teknolojik ve fiziksel altyapının tam olarak karşılanamaması nedeniyle teşkilatlanma süresinin uzaması						
Stratejiler	1. 2920 sayılı Kanun ile 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin yeniden yapılanmaya uygun olarak yenilenmesi 2. Taşra teşkilatının oluşturulması 3. Bilgi teknolojilerinin daha etkin yönetilmesi						
Maliyet Tahmini	5 Milyon TL						
Tespitler	1. KDM çalışmalarının devam etmesi 2. Merkez ve taşra teşkilatının ulusal ve uluslararası gelişmelere cevap verecek şekilde yeniden değerlendirilmesi 3. Personelin statülerinin farklı olması nedeniyle özlük haklarında eşitsizliklerin olması 4. Bilgi teknolojileri kullanımının giderek artması 5. Sosyal medya ve web sitesinin tanıtım ve görünürlük açısından temel araç hâline gelmesi						
İhtiyaçlar	1. Kurumun Üst Kurul hâline getirilmesi 2. Taşra teşkilatının oluşturulması, Temsilciliklerin Bölge Müdürlüğü olarak yapılandırılması, TSHA'nın statüsünün geliştirilmesi 3. Bilgi teknolojilerinin ve kurumsal iletişimin daha etkin yönetilmesi 4. Statüsü farklı olan personel arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi						



B. MALİYETLENDİRME

Kamu kaynaklarının etkili kullanılabilmesi, planlanan dönemde ilgili hedefin yerine getirilebilmesi için öngörülen faaliyetlerin zamanında yapılması ile mümkündür. Bu açıdan stratejik hedeflere ilişkin maliyetlendirme; faaliyetlerin tahmini bütçe ve yatırım programı ile ilişkilendirilerek kaynak tahsis edilmesidir. Bu doğrultuda yıllara sari hedeflere ilişkin tahmini maliyetler tahmini kaynaklar göz önünde bulundurularak hesaplanmış ve Tablo 32'de sunulmuştur.

TABLO 32. TAHMİNİ MALİYETLER

	2024	2025	2026	2027	2028
Amaç 1 Sektör genelinde emniyet ve güvenlik kültürünü artırmak	40 Milyon	46 Milyon	52 Milyon	58 Milyon	64 Milyon
Hedef 1.1 Sektördeki emniyet standartlarını ve uygulamalarını sürekli olarak iyileştirmek	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon
Hedef 1.2 Sektördeki güvenlik bilincini ve performansını artırmak	10 Milyon	11 Milyon	12 Milyon	13 Milyon	14 Milyon
Hedef 1.3 İHA/VTOL teknolojisinin sivil havacılıkta güvenli, emniyetli, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını ve sektördeki gelişimini desteklemek	20 Milyon	25 Milyon	30 Milyon	35 Milyon	40 Milyon
Amaç 2 Sektörün potansiyelini geliştirmek ve sürekli gelişimine yön vermek	65 Milyon	91 Milyon	105 Milyon	119 Milyon	145 Milyon
Hedef 2.1 Sivil havacılık sektöründe eğitimlerin standardizasyonunu sağlamak ve çalışanların yetkinliğini artırmak	40 Milyon	50 Milyon	50 Milyon	50 Milyon	60 Milyon
Hedef 2.2 Sivil havacılığın bölgesel ekonomiye katkısını artırmak	5 Milyon	8 Milyon	10 Milyon	12 Milyon	15 Milyon
Hedef 2.3 Havacılık sektöründe etkin ve dijital bilgi yönetimini sağlamak	10 Milyon	15 Milyon	20 Milyon	25 Milyon	30 Milyon
Hedef 2.4 Yerli ve millî ürünlerin sertifikasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek	5 Milyon	10 Milyon	15 Milyon	20 Milyon	25 Milyon
Hedef 2.5 Amatör ve sportif havacılığı yaygınlaştırmak	5 Milyon	8 Milyon	10 Milyon	12 Milyon	15 Milyon
Amaç 3 Türkiye'nin uluslararası sivil havacılık alanında etkinliğini artırmak	35 Milyon	48 Milyon	60 Milyon	72 Milyon	85 Milyon
Hedef 3.1 Türkiye'yi sivil havacılık eğitiminde tercih edilen bir ülke hâline getirmek	20 Milyon	25 Milyon	30 Milyon	35 Milyon	40 Milyon
Hedef 3.2 Uluslararası havacılık sektörüne yön verecek özgün sistemler ile uygulamaları geliştirmek ve diğer ülkelerle paylaşmak	10 Milyon	15 Milyon	20 Milyon	25 Milyon	30 Milyon
Hedef 3.3 Uluslararası standartların belirlenmesi ve uygulanmasında aktif rol oynamak	5 Milyon	8 Milyon	10 Milyon	12 Milyon	15 Milyon
Amaç 4 Sektörde çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk bilincini artırmak	40 Milyon	46 Milyon	50 Milyon	54 Milyon	60 Milyon
Hedef 4.1 Sektörün iklim değişikliğine adaptasyonunu hızlandırmak ve havacılıkta nötr karbona yön vermek	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon

TABLO 32. TAHMİNİ MALİYETLER

	2024	2025	2026	2027	2028
Hedef 4.2 Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının kullanımını uluslararası regülasyonlara uygun düzenlemek	5 Milyon	8 Milyon	10 Milyon	12 Milyon	15 Milyon
Hedef 4.3 Dış paydaşların etkin katılımını sağlayacak yönetim yapısını oluşturmak	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon
Hedef 4.4 Havacılık sektörüne ilgi duyan gençlerin yetişmesini desteklemek	5 Milyon	8 Milyon	10 Milyon	12 Milyon	15 Milyon
Hedef 4.5 Sivil havacılık okuryazarlığını yaygınlaştırmak	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon	10 Milyon
Amaç 5 Sektörel gelişim için inovasyonu ve sürdürülebilirliği önceliklendiren kurumsal dönüşümü gerçekleştirmek	315,5 Milyon	384 Milyon	441,5 Milyon	499 Milyon	565 Milyon
Hedef 5.1 Yetkinliklere dayalı stratejik insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek	250 Milyon	300 Milyon	350 Milyon	400 Milyon	450 Milyon
Hedef 5.2 Katılımcı, yenilikçi, gelişime ve değişime açık bir kurumsal kültür oluşturmak	5 Milyon	8 Milyon	10 Milyon	12 Milyon	15 Milyon
Hedef 5.3 Nitelikli ve yetkin personelin uzmanlık alanlarında sürekli gelişimini desteklemek	20 Milyon	25 Milyon	30 Milyon	35 Milyon	40 Milyon
Hedef 5.4 Süreçlerde ileri teknoloji çözümlerini kullanarak verimliliği artırmak	40 Milyon	50 Milyon	50 Milyon	50 Milyon	60 Milyon
Hedef 5.5 Değişen ve dönüşen sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda kurumu yeniden yapılandırmak	0,5 Milyon	1 Milyon	1,5 Milyon	2 Milyon	



SHGM'de 2018 yılında oluşturulan kurumsal risk yönetim sistemi, Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi'ne uygun bir şekilde yönetilmektedir. Stratejik planlama kapsamında da hedeflere ilişkin risklerin belirlenmesi, olasılık ve etkilerinin değerlendirilmesi, risk iştahına göre risklere cevap verilmesi ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi'ne uygun şekilde yapılmış, risk kayıtları oluşturulmuş, Kurumsal Risk Haritası'na da dâhil edilmiştir. Bu çerçevede belirlenen hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri Tablo 33'te yer almaktadır.

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef: Sektördeki emniyet standartlarını ve uygulamalarını sürekli olarak iyileştirmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Mevcut verilerin kalitesiz olmasına bağlı sistem tarafından kullanılamaması nedeniyle Devlet Emniyet Programı'nın uygulanmasının gecikmesi	Kaliteli veri toplanabilmesi için herhangi bir sistem olmadığı için Devlet Emniyet Programı sağlıklı işlememektedir. Kurumlar arası koordinasyonun kritik olduğu Programda Kurulların işlevsellik kazandırılması ve kamu kurum ve kuruluşları ile birlikte özel sektör ve sivil toplumdan da sistemin işlerliğine destek verilmesi gerekmektedir. Yapılan denetimlerde uygulanan yöntemler farklılık göstermektedir.	1. Ulusal Havacılık Devlet Emniyet Programı'nın oluşturulması
2. Kök neden analizinin yeterli yapılmaması sonucunda olay incelemelerinin yeterli seviyede olamaması		2. Devlet Emniyet Planı Koordinasyon Kurulu ve Teknik Kurulu'nun işlevsel hâle getirilmesi
3. Olay raporlama otomasyon sisteminin yetersizliği nedeniyle olay incelemelerinin yeterli seviyede yapılamaması		3. Kök neden analizi konusunda atölye çalışmalarıyla teknik denetçilerin yetkinliğinin artırılması
4. Teknik denetçi sayısının yetersiz olması nedeniyle denetim planına uyulamaması		4. Teknik denetçilerin niteliğinin ve sayısının artırılması
5. SSP emniyet göstergeleri (SPI) için kaliteli veri toplanamaması nedeniyle SSP kabul edilebilir emniyet seviyelerinin (ALoS) oluşturulamaması		5. SSP emniyet göstergeleri (SPI) için kaliteli veri toplanabilmesi adına sistem geliştirilmesi

Hedef: Sektördeki güvenlik bilincini ve performansını artırmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Birim bazlı personel devir hızının yüksek olması nedeniyle siber güvenlik alanında denetimlerde çalışabilecek yetkinlikte yeterli sayıda personel bulunmaması	Mevcut sistemlerin siber saldırılara karşı güvenlik zafiyetleri bulunmaktadır. Havacılık sektöründe güvenlik bilinci arzu edilen seviyede olmadığı gibi güvenliğin ilgili faaliyetler öncelikli görülmemektedir. Özellikle siber güvenlik konusunda çalışanlar yurtdışına veya farklı sektörlere yönelmektedir.	1. Sivil havacılık sektörü için ulusal siber güvenlik standartlarının oluşturulması
2. Ceza tutarlarının çok düşük kalması sonucunda yaptırımların caydırıcılığının yetersiz olması		2. Güvenlik yazılımlarının ve donanımlarının güncellenmesi
3. Güvenlik faaliyetlerinin gelir yaratıcı yanının olmaması nedeniyle güvenlikle ilgili faaliyetlerin sektörün öncelikleri arasında yer almaması		3. Belli periyotlarda güvenlik testlerinin yapılması
4. Düzeltici faaliyetlerin maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle denetim bulgularının süresinde kapatılamaması		4. Havacılık güvenliği farkındalığının artırılması için paydaşlarla iş birliğinin artırılması
5. Yetkin sektör çalışanlarının yurtdışına ve farklı sektörlere yönelmesi sonucunda siber güvenlik alanında sektörde çalışan yetkin personelin giderek azalması		5. Kurumda ve sektörde siber güvenlik alanında çalışan yetkin personelin artırılması
		6. Meydana gelebilecek her bir olay/durum için senaryoların hazırlanması ve kapsamlı tatbikatlarda farklı senaryoların planlanması

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef: İHA/VTOL teknolojisinin sivil havacılıkta güvenli, emniyetli, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını ve sektördeki gelişimini desteklemek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Ulusal otoritenin yaptığı sertifikasyonun uluslararası satış için yeterli olmadığına inanılması nedeniyle İHA/VTOL parça ve cihazlarında uluslararası sertifikasyon otoritelerinin tercih edilmesi	İHA/VTOL kullanım alanları sürekli genişlemekte ve çeşitlenmektedir. ATM'ye entegrasyonu yapılamamaktadır.	1. Ulusal İHA/VTOL mevzuatının düzenlenmesinde sektörel paydaşlarla iş birliği yapılması
2. Çalışmaların henüz panel ve çalışma grupları seviyesinde yürütülüyor olması nedeniyle uluslararası otoriteler tarafından oluşturulmuş mevzuat bulunmaması	Uluslararası otoriteler tarafından henüz herhangi bir düzenleme yapılmamıştır.	2. İHA/VTOL takip ve izleme sisteminin geliştirilmesi
3. İlgili pozisyona ilişkin kadro bulunmamasına bağlı olarak Kurumda İHA pilotunun bulunmaması		3. İHA/VTOL trafiğinin genel hava trafik yönetimine güvenli entegrasyonunun sağlanması
4. Uluslararası otoriteler tarafından oluşturulmuş tip ayırımına yönelik mevzuat bulunmaması nedeniyle mevcut İHA'ların tip ayırımının olmaması		4. Kadro çalışması yapılarak İHA pilotu istihdamının sağlanması
5. VTOL sertifikasyon süreçlerinin tamamlanmamış olması nedeniyle Veriport standartlarının belirlenememesi		5. Ulusal otorite başkanlığında sektör paydaşlarıyla çalışma grubu oluşturularak ulusal düzenleme ve sertifikasyon çalışmalarının yapılması

Hedef: Sivil havacılık sektöründe eğitimlerin standardizasyonunu sağlamak ve çalışanların yetkinliğini artırmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Ders içeriğini hazırlayanların gerekli özeni göstermemesi nedeniyle ders içeriklerinin beklenen kalitede olmaması	Eğitimlerin dijitalleştirilerek hedef kitlelere ulaştırılmasının KDM üzerinden yapılması planlanmaktadır. Eğitimlerin sektörün tüm pozisyonlarına yönelik kapsayıcı olması istenmektedir.	1. Eğitimlerin Avrupa ülkeleri ile eş zamanlı olarak ülkemizde alınmasının sağlanması
2. Eğitimlerin akredite olmasının gecikmesi sonucunda sektörün yurtdışına yönelmesi		2. Sürekli gelişen sektörün ihtiyacını karşılayacak şekilde eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması
3. Havacılık sektörünün finans, insan kaynakları, uluslararası ilişkiler gibi destek alanlarını kapsayamaması nedeniyle KDM'nin tam olarak devreye alınmasının gecikmesi		3. Eğitimlerin dijitalleşmesini sağlayarak tüm sektöre uzaktan da sunulması
4. Otomasyon sistemine saldırılar yapılması sonucunda KDM verilerinin kaybolması		4. Sektördeki görev tanımlarının yetkinliklere dayalı olarak yeniden yapılması
5. Dış hizmet alımı yapılmasına bağlı olarak eğitimlerin dijitalleştirilmesinin gecikmesi		5. KDM kapsamında sektörel eğitimlerin merkezleştirilmesi

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef: Sivil havacılığın bölgesel ekonomiye katkısını artırmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Mücbir sebeplerle hava ulaşımının öngörülemez seviyelere ulaşmaması	Kısa mesafelerde uçuş yapabilen hava araçlarının kullanımını teşvik edici yönde uygulamalar bulunmamaktadır.	1. Havayolu işletmelerinin diğer ülkelere olan uçuş sayılarının artırılabilmesi ve yeni uçuş izinlerinin daha kolay alınabilmesine yönelik ulusal strateji belgesinin oluşturulması
2. Yolcu talebinin öngörülen seviyede olmaması sonucunda izin verilen hatlarda işletme tarafından uçuş sayısının azaltılması/sonlandırması		2. Bölgesel havacılığın teşvik edilmesi
3. İşletme maliyetlerinin artmasına bağlı olarak bilet fiyatlarının artması sonucunda yolcu talebinin azalması		3. Sürdürülebilir turizm kapsamında havayolu taşımacılığının rolünün artırılması
4. Zarar, iflas gibi ticari kaygılar ve durumlar sonucunda izin verilen hatlarda işletme tarafından uçuş sayısının azaltılması/sonlandırması		
5. Meydanlardaki yer hizmetlerinin gerekli nitelikte olmaması ve mevcut ihtiyacı karşılamaması nedeniyle uçuşların sürekliliğinin sağlanamaması		

Hedef: Havacılık sektöründe etkin ve dijital bilgi yönetimini sağlamak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Sistemlerdeki verilerin niceliği ve niteliğinin artmasına bağlı olarak siber saldırıların artması	Havacılık ile ilgili tüm olaylarının anlık takip edilebileceği yeterli entegre bir bilgi sistemi bulunmamaktadır.	1. YSHM'ye uygun kapsamlı Havacılık Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması
2. Güvenlik yamalarının düzenli yapılmaması sonucunda siber güvenlik zafiyeti yaşanması	Sektörel bilgi belirli bir sistematikte derlenmemekte ve sektörel raporların düzeyi çok genel kalmaktadır.	2. Sistemlerin güvenilir ve kesintisiz bir şekilde çalışmasının sağlanması
3. Sistemlere aşırı yüklenilmesi nedeniyle hizmetlerin kesintiye uğraması		3. Paylaşılacak bilgilere sektör erişiminin sağlanması
4. Siber güvenlik zafiyeti yaşanmasına bağlı olarak veri kaybı yaşanması		
5. Şirketlerde görev ve yer değişikliklerinin zamanında bildirilmemesi nedeniyle yetkisiz erişim olması		

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef: Yerli ve millî ürünlerin sertifikasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Sektördeki işletmeler arasında bilinç farklılığı bulunması nedeniyle sektörün sertifikasyon sürecini standart süre içerisinde tamamlayamaması	Güvenlik cihazlarının / sistemlerinin yerleştirilmesi amacıyla havacılık güvenliği alanındaki cihazların / sistemlerin tasarım, üretim ve sertifikasyon süreçlerinin millileştirilmesi	1. Ulusal sertifikasyon süreçlerinin oluşturulması
2. Kurumda tecrübeli ve yeterli sayıda hava aracı sertifikasyonu uzmanı bulunmaması		2. Tecrübeli ve yeterli sayıda sertifikasyon uzmanının yetiştirilmesi
3. Ulusal otoritenin verdiği sertifikasyonun uluslararası satış için yeterli olmadığına inanılması sonucu hava aracı parça ve cihazlarında uluslararası sertifikasyon otoritelerinin tercih edilmesi		3. ASELSAN, TÜBİTAK, ROKETSAN vb. kurum ve kuruluşlar ile çalışmaların ve koordinasyonun güçlendirilmesi
4. Sektördeki işletmelerin üst yöneticilerinin teknik gereksinimleri önceliklendirmemesi nedeniyle sektördeki yetişmiş iş gücünün yurtdışını tercih etmesi		4. Çalışma grubu oluşturulması ve paydaşların periyodik bilgilendirilmesi
5. Başvuru sahibinin yeterli kaynak tahsis etmemesi ve uygun kabiliyete sahip olmaması sonucunda sektörün sertifikasyon sürecini standart süre içerisinde tamamlayamaması		5. Endüstri 4.0/5.0 uygulamalarının yatırım ve işletme maliyetlerinin düşük olması nedeniyle altyapının SHGM tarafından karşılanması (Örneğin; TSHA'da AR/VR merkezi, eğitim simülasyonları kurularak hizmete sunulması)

Hedef: Amatör ve sportif havacılığı yaygınlaştırmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Havacılık sektörünün diğer sektörlerle kıyasla maliyetli olması nedeniyle amatör havacılığa yeterince ilgi duyulmaması	Havacılığın, pahalı bir hobi bakış açısından kurtarılması, genç ve yetenekli bireylerin de icra edebilecekleri bir yaşam tarzı hâline getirilmesi gerekmektedir.	1. Sportif yarışmaların teşvik edilmesi
2. Sportif havacılıkla ilgili sivil toplumun örgütlenmesinin zayıf olması nedeniyle etkinliklerin yeterli sayıda düzenlenememesi		2. Amatör havacılığın yaygınlaştırılması için genç nüfusu teşvik edici programların hazırlanması
3. Amatör ve sportif havacılığın ticari havacılığa göre önceliğinin oluşmaması nedeniyle yaygınlaştırma faaliyetlerinin kısıtlı kalması		3. Sivil toplumla ilişkilerin geliştirilmesi

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef: Türkiye'yi sivil havacılık eğitiminde tercih edilen bir ülke hâline getirmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Eğitimlerin uluslararası sektörde tanınmıyor olması nedeniyle ülkelerden talep gelmemesi	TSHA kurulmuş ve Trainair Plus Bronz üyeliğine sahip bir eğitim kuruluğu olmuştur. Ancak uluslararası akreditasyona sahip eğitim programları henüz oluşturulmamıştır.	1. TSHA'nın kapasitesinin artırılması
2. Organizasyonel yapının ve mevzuat altyapısının uygun olmaması sonucunda ülkeden ülkeye hizmet satışının ve hibenin yapılamaması		2. Trainair Plus Bronz üyeliğın Gümüş veya Altın üyeliğe yükseltilmesi
3. Eğitim materyalinin çok dilli hâle getirilmemesi nedeniyle hedef kitleye uygun içeriğın sunulamaması		3. Türk Cumhuriyetleri ile havacılık eğitimlerinin ortak yapılması
4. Ders içeriğini hazırlayanların gerekli özeni göstermemesi sonucunda ders içeriklerinin beklenen kalitede olmaması		4. Eğitim içeriklerinin tamamlanarak dijitalleştirilmesinin sağlanması, çok dilli hâle getirilerek sunulması
5. Eğitimlerin akredite olmasının gecikmesi nedeniyle eğitim almak isteyen ülkelerin diğer ülkelere yönelmesi		5. Uluslararası akreditasyona sahip eğitim programları oluşturulması

Hedef: Uluslararası havacılık sektörüne yön verecek özgün sistemler ile uygulamaları geliştirmek ve diğer ülkelerle paylaşmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Sistem ve uygulamaların sektörde tanınmıyor olması nedeniyle ülkelerden talep gelmemesi	YSHM kapsamında üretilen akıllı faydalı servislerin diğer ülkeler tarafından kullanılması ülkemizin uluslararası alanda daha proaktif davranması açısından önemli bir yer tutmaktadır. Bu açıdan yasal ve organizasyonel altyapı hazırlıklarının tamamlanması önem arz etmektedir.	1. Avrasya ve Asya ülkeleri ile iş birliği geliştirilmesi
2. Organizasyonel yapının ve mevzuat altyapısının uygun olmaması nedeniyle ülkeden ülkeye satış, hibe ve lisans kullandırma yapılamaması		2. Sistemlere ilişkin medya ve yayın tanıtımları yapılması
3. Organizasyonda ürün değerlendirme bilgi ve tecrübesinin bulunmaması sonucunda sistem ve uygulamaların değerlemesinin yapılamaması		3. Sistemlerin altyapı ve işletiminin Türkiye tarafından sağlanması için yönlendirme yapılması
4. Şirketin kilit personelinin işten ayrılması sonucunda dış kaynaklı hizmetlerin zamanında bitirilememesi		4. Kurum mevzuatının ihtiyaçları karşılayacak seviyede revize edilmesi
		5. Avrasya ve Türk Cumhuriyetlerindeki havacılık otoriteleri ile çalıştaylar ve toplantılar yapılarak ülkemizin geliştirdiği, havacılığa özgün üretilen sistemlerin paylaşılması ve lisanslı olarak kullanım hakkı verilmesi

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ**Hedef: Uluslararası standartların belirlenmesi ve uygulanmasında aktif rol oynamak**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Belirli standartlara göre ulusal sistemlerin kurulmuş olması nedeniyle hedef ülkelerin desteğinin yeterli seviyede alınamaması	ICAO Konsey üyeliği çalışmaları devam etmektedir. YSHM kapsamında ülkemize özgü havacılık kurallarının oluşturulması çalışmalarına başlanmıştır.	1. Ülkemize özgü havacılık kurallarının oluşturularak bölgesel olarak (EASA gibi) kabulünün sağlanması
2. Uluslararası alanda sivil havacılık uzmanlarının yeterli seviyede ve sayıda temsil edilememesi nedeniyle ülke olarak görevlendirmelerde yeterli kadro alınamaması		2. Türk Cumhuriyetleri ile birlikte Avrasya Havacılık Otoritesi kurulması
3. Çalışma gruplarına uzman bazında sürekli katılım sağlanamaması nedeniyle çalışma gruplarında edinilen bilgi ve tecrübenin sürekliliğinin sağlanamaması		3. ICAO Konsey üyeliği için eylem planının hazırlanması
4. Bürokratik ve diplomatik nedenlerle teşkilatlanmanın beklenenden uzun sürmesi		4. Havacılık otoriteleri ile toplantı ve çalıştay planlamalarında etkin rol alarak ülkemizde yapılmasının sağlanması 5. Personelin yabancı dil seviyesini geliştirilmesinin teşvik edilmesi

Hedef: Sektörün iklim değişikliğine adaptasyonunu hızlandırmak ve havacılıkta nötr karbona yön vermek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Bürokratik süreçlerin uzaması sonucunda ulusal düzenlemelerin gecikmesi	Sektörün iklim değişikliğine adaptasyonu için iklim değişikliği senaryoları oluşturulmakta ve adaptasyonuna yönelik hazırlık çalışmalarına devam edilmektedir. Uluslararası regülasyonlara uyulması açısından çalışma gruplarına ve panellere katılım sağlanmaktadır.	1. İklim değişikliği nedeniyle dünyaya zarar vermeyen uçuş yolları seçilmesi
2. Uzmanlık alanı çevre olan teknik denetçinin yeterli sayıda olmaması nedeniyle çevre denetimlerinin yeterli düzeyde yapılamaması		2. Havacılık ekosistemi özelinde iklim değişikliğine yönelik düzenleme yapılması
3. İş süreçlerinin otomasyonunun tamamlanmamış olması nedeniyle çevre denetimlerinin yeterli düzeyde yapılamaması		3. Karbon salınımının azaltılması için önlemlerin alınması
4. Uluslararası regülasyonların ulusal hedef ve çıkarlara ters düşmesine bağlı olarak uluslararası regülasyonlara uyumun tam olarak sağlanamaması		4. Emisyon izleme sisteminin devreye alınması, verilerin izlenmesi ve raporlanması
5. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin maliyet doğurması sonucunda havayolu maliyetlerinin artması		

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef: Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının kullanımını uluslararası regülasyonlara uygun düzenlemek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Piyasada arzın olmaması nedeniyle yeterli SAF tedarikinin sağlanamaması 2. Bürokratik süreçlerin uzaması sonucunda ulusal düzenlemelerin gecikmesi 3. Uzmanlık alanı çevre olan teknik denetçinin yeterli sayıda olmaması nedeniyle çevre denetimlerinin yeterli düzeyde yapılamaması 4. Hammadde yetersizliği nedeniyle yeterli SAF tedarikinin sağlanamaması 5. Uluslararası regülasyonların ulusal hedef ve çıkarlara ters düşmesine bağlı olarak uluslararası regülasyonlara uyumun tam olarak sağlanamaması	SAF'a yönelik proje bazlı çalışma yapılmaktadır.	1. Havacılık ekosistemi özelinde SAF üretimine yönelik düzenlemeler yapılması 2. SAF'a yönelik destek ve teşvik mekanizmalarının kurgulanması 3. Yakıtın nerede üretildiğinden son kullanım noktasına kadar takip edilmesi 4. SAF'ın ülkemizde üretilmesi için çalışmaların yapılması

Hedef: Dış paydaşların etkin katılımını sağlayacak yönetim yapısını oluşturmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin geri bildirim verilmemesi nedeniyle paydaşların faaliyetlere katılımlarının beklenen seviyede olmaması 2. Paydaş iletişim bilgilerinin güncel olmaması nedeniyle paydaşların ankete katılımlarının beklenen seviyede olmaması 3. Çalışma gruplarına paydaşlar tarafından nitelikli personel ile katılım sağlanamaması sonucunda çalışma gruplarından verimli sonuçlar elde edememesi 4. Proje yönetimine ilişkin yeterli düzenleme bulunmaması nedeniyle birimler arası koordinasyonda güçlük yaşanması 5. Kurumsal proje hazırlama ve yönetme kapasitesinin sınırlı olması sonucunda projelerin finansmana erişiminin zayıf olması	Çalışma gruplarında dış paydaşlarla bir araya gelinmekte ve sektörel gelişmeler tartışılmaktadır.	1. Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliğinin sivil toplumu da dâhil edilerek artırılması 2. Farkındalık platformu oluşturulması 3. Çalışma gruplarının daha etkin ve etkili kullanılması

Hedef: Havacılık sektörüne ilgi duyan gençlerin yetişmesini desteklemek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Kurumun tanıtım biriminin yeterli olmaması sonucunda sosyal medyada görünürlüğünün az olması 2. Ders içeriğini hazırlayanların gerekli özeni göstermemesi nedeniyle ders içeriklerinin beklenen kalitede olmaması 3. Otomasyon sistemine saldırılar yapılması sonucunda KDM verilerinin kaybolması	Tanıtım ve görünürlük açısından temel araç hâline gelen sosyal medyada sivil havacılık yeteri kadar tanıtılmamaktadır.	1. MEB'in sivil havacılığı seçmeli ders veya ünite olarak müfredata eklemesinin sağlanması 2. Sosyal medya içeriklerinin farklı platformlar aracılığıyla paylaşılması

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ**Hedef: Sivil havacılık okuryazarlığını yaygınlaştırmak**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Kurumun tanıtım biriminin yeterli olmaması sonucunda basında görünürlüğünün az olması 2. Havacılık alanında yeterli dokümanın olmaması nedeniyle faaliyetlerin geniş kitlelere ulaşamaması 3. Şirket içi eğitimlerin yetersizliği nedeniyle havaalanı ve hava taşıma işletmelerinin yolcu haklarına dair mevzuatı bilmemesi 4. Yolcunun hakkını tam olarak bilmesi nedeniyle yolcuların mükerrer veya farklı mecralara başvuruda bulunması sonucunda iş yükünün artması 5. Tanıtım faaliyetlerinin yetersiz kalması sonucunda faaliyetlere katılımın sınırlı kalması	Tanıtım ve görünürlük açısından temel araç hâline gelen sosyal medyada sivil havacılık yeteri kadar tanıtılmamaktadır.	1. Uzaktan eğitim sistemi üzerinden geniş kitlelere ulaşılması 2. Sivil havacılık ile ilgili akademik ve popüler yayınların artırılması

Hedef: Yetkinliklere dayalı stratejik insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Fiziksel altyapının yetersiz olması nedeniyle arşivlenecek personel özlük dosyalarının ve müdürlük yazışmalarının Kurum genel arşivinde saklanması 2. Sektörün kariyer olanaklarının ve özlük haklarının fazla olması nedeniyle nitelikli personelin Kurumdan ayrılması	Nitelikli personelin Kurumda kalması için gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.	1. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları uygulamalarına geçilmesi 2. İnsan kaynakları yönetiminde çalışan deneyimine ağırlık verilmesi 3. Statüsü farklı olan personel arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi 4. Kurumda fiziksel arşivin iyileştirilmesi ve elektronik arşivin kurulması

Hedef: Katılımcı, yenilikçi, gelişime ve değişime açık bir kurumsal kültür oluşturmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Sistematiğinin, usul ve esaslarının belirli olmaması sonucunda fikirlerin ve projelerin uygulamaya alınamaması 2. Çalışanların operasyonel faaliyetlere öncelik vermesi nedeniyle stratejik hedeflerin izlenememesi ve değerlendirilememesi 3. Öneri sisteminin aktif olmaması nedeniyle çalışanların öneri vermemesi 4. Yönetici devir hızının yüksek olması nedeniyle kültürel değişimin sürdürülebilir hâle getirilememesi 5. Faaliyetlerin kronolojik olarak bir bütün hâlinde kayıt altına alınmaması nedeniyle kültürün yeni nesillere aktarılamaması	Üst Yönetici Kurum için vizyonu belirlemiş ve yönetici ve personel ile paylaşmış, dış paydaş toplantılarında paydaşlara da bizzat aktarmıştır. Personel tarafından bu paylaşılan vizyon doğrultusunda öneri ve vizyoner fikirlerin verilmesi için belirli bir sistem bulunmamaktadır.	1. Vizyoner fikir ve proje yarışmasına dair usul ve esaslar belirlenmesi, gelen önerilerin hayata geçirilmesine yönelik çalışmak üzere alt çalışma grubu oluşturulması 2. Öneri sisteminin revize edilerek işlerlik kazandırılması 3. İç Kontrol Standardının maddeleri uygulanırken belirlenecek eylemlerin maddeye uygun olması, ölçülebilir şekilde analize dayalı belirlenmesi 4. Riskleri değerlendirme ve gözden geçirme çalışmalarının altışar aylık periyotlar hâlinde yapılması ve raporlanması

TABLO 33. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef: Nitelikli ve yetkin personelin uzmanlık alanlarında sürekli gelişimini desteklemek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Eğitim alan personelin uygulama tecrübesine sahip olmaması nedeniyle yeni görev alanına adaptasyon sorunu yaşaması	KDM üzerinden görev tanım formlarına uygun şekilde eğitimler tanımlanmış ve KDM’de eğitim içeriklerinin oluşturulmasına devam edilmektedir.	1. Kişi-iş uyumunun artırılması
2. Ders içeriğini hazırlayanların gerekli özeni göstermemesi sonucunda ders içeriklerinin beklenen kalitede olmaması		2. Eğitimlerin etkinliğinin analiz edilmesi ve yatırımın geri dönüşünün artırılması
3. Bazı pozisyonlara ilişkin uluslararası düzenlemeler bulunmaması nedeniyle ders içeriklerinin tam oluşturulmaması		3. Personelin çok yönlü becerisinin geliştirilmesi ve 2 veya daha fazla görev unvanına sahip olmasının teşvik edilmesi
4. Ders materyalini hazırlayanın ölçme ve değerlendirme tekniklerini bilmemesi nedeniyle sınav sorularının kazanımları tam ölçmemesi		4. Ders içeriğini hazırlayacakların “Eğitiminin Eğitimi” dersini almalarının sağlanması
5. Otomasyon sistemine siber saldırılar yapılması sonucunda KDM verilerinde kayıplar yaşanması		

Hedef: Süreçlerde ileri teknoloji çözümlerini kullanarak verimliliği artırmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Görev ve yer değişikliklerinin zamanında bildirilmemesi sonucunda bilgi sistemlerine yetkisiz erişim olması	Kurumsal yazılım ve donanım envanteri güncel değildir. Donanım olarak güncel teknoloji takip edilmekle birlikte yazılım donanım uyumsuzluğu söz konusu olmaktadır. Siber güvenlik açısından SOME ihdas edilmiş ve sızma testleri başta olmak üzere testler yapılarak bulgular elde edilmekte ve iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.	1. Kullanıcıların sistemi daha etkin ve etkili kullanmasını sağlamak için bilinç ve teknoloji okuryazarlığı artırılması
2. Kurumsal yazılım ve donanım envanterinin güncel olmaması nedeniyle mükerrer alımlara yol açması ve kaynak israfının yaşanması		2. Büyük veri, veri analitiği ve otonom raporlama uygulamaları artırılması
3. Yazılım ve donanımın uyumsuz olması sonucunda süreçlerin dijitalleşmesinin gecikmesi		3. Siber saldırılara karşı güvenliğin artırılması
4. Siber güvenlik zafiyeti durumunda veri kayıplarının yaşanması		4. Sunucuların kapasitelerinin artırılması ve yedeklemelerin yapılması
5. Sistemlere aşırı yüklenilmesi sonucunda hizmetlerin kesintiye uğraması		5. Erişim yetkilerinin gözden geçirilmesi ve görev ve yer değişikliklerinin bildirilmesinin sağlanması

Hedef: Değişen ve dönüşen sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda kurumu yeniden yapılandırmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
1. Bürokratik işlemler nedeniyle gerekli mevzuatın zamanında çıkarılamaması	Kurumun yeniden yapılandırılması konusu YSHM’nin mihenk taşlarından biridir. Ancak diğer kamu ve kuruluşları ile iş birliği yapmak, Bakanlıklara ve Cumhurbaşkanlığına ihtiyacı net tanımlamak önem arz etmektedir.	1. 2920 sayılı Kanun ile 4 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin yeniden yapılanmaya uygun yenilenmesi
2. Yeniden yapılanma için gerekli kaynağının bütçe öncelikleri nedeniyle sağlanamaması		2. Taşra teşkilatının oluşturulması
3. Yeniden yapılanma sonrası ihtiyaç duyulacak gerekli personel kaynağının sağlanamaması		3. Bilgi teknolojilerinin daha etkin yönetilmesi
4. Fiziksel altyapının yetersizliği nedeniyle yeniden yapılanma sonrası çalışma koşullarının yetersiz hâle gelmesi		
5. Taşra teşkilatı için doğacak beşeri, teknolojik ve fiziksel altyapının tam olarak karşılanamaması nedeniyle teşkilatlanma süresinin uzaması		

İZLEME VE DEĞERLENDİRME



İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesaperme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur. İzleme; amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı ve nesnel bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

A. KAPSAM

İzleme ve değerlendirme sürecinin etkin yapılabilmesi için;

- ✈ Hedeflere ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi,
- ✈ Hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi,
- ✈ Performans gösterge değerlerinin belirlenmesi,
- ✈ Uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi,
- ✈ Verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi gerekir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde, amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçları performans göstergeleri vasıtasıyla izlenecek ve yöneticilerin değerlendirmesine sunulacaktır. Bu maksatla veri yönetim planı hazırlanarak süreç yapısı içerisinde girdi-çıkı ilişkisi kurulacak ve stratejik düşünme kapasitesi geliştirilecektir.

B. SORUMLULUKLAR

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Üst Yöneticide bulunmaktadır. Üst yönetici her bir hedef için yetkisini ilgili birime delege etmektedir. Birimlerin sorumlu oldukları ve iş birliği yapacakları hedef ve göstergeler "Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu"nda gösterilmiştir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin sorumluluğundadır. Harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin konsolidesi ve Üst Yöneticiye sunulması ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın sorumluluğundadır.

C. RAPORLAMA

Plan süreci boyunca; açıklık, kapsamlı ve öz olma, ilgililik ve yararlılık, güvenilirlik, tutarlılık, zamanlılık, ekonomiklik prensipleri çerçevesinde altı aylık dönemlerde izleme toplantıları ve bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılacaktır. Her yılın ilk altı aylık dönemi için Temmuz ayının sonuna kadar "Stratejik Plan İzleme Raporu", ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar da "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" hazırlanacaktır. Stratejik plan değerlendirme raporu, hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hâle getirilerek Mart ayı sonuna kadar T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderilecektir.





SİVİL HAVACILIK
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
STRATEJİK PLANI

2 0 2 4 | 2 0 2 8

