



SİVİL HAVACILIK
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

STRATEJİK PLANI

2019|2023



SİVİL HAVACILIK
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

STRATEJİK PLANI

2019|2023





İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ | VI

ŞEKİLLER LİSTESİ | VI

KISALTMALAR | VII

BAKAN SUNUŞU | VIII

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU | X

01 BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

02 TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

03 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

04 DURUM ANALİZİ

- A- KURUMSAL TARİHÇE | 26
- B- UYGULANMAKTA OLAN MEVCUT STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ | 28
- C- MEVZUAT ANALİZİ | 31
- D- ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ | 32
- E- FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ | 35
- F- PAYDAŞ ANALİZİ | 36
- G- KURULUŞ İÇİ ANALİZ | 38
- H- PESTLE ANALİZİ | 45
- I- GZFT (GÜÇLÜ-ZAYIF GELİŞMEYE AÇIK YÖNLER/ FIRSATLAR-TEHDİTLER) ANALİZİ | 45

05 GELECEĞE BAKIŞ

- A- MİSYON | 50
- B- VİZYON | 50
- C- TEMEL DEĞERLER | 51

06 STRATEJİ GELİŞTİRME

- A- HEDEF KARTLARI | 54
- B- MALİYETLENDİRME | 70

07 İZLEME VE DEĞERLENDİRME

- A- KAPSAM | 74
- B- SORUMLULUKLAR | 74
- C- RAPORLAMA | 74

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Amaç ve Hedefler Tablosu	15
Tablo 2: Temel Performans Göstergeleri Tablosu	17
Tablo 3: Mevcut Durum Performans Analizleri Veri Tabanı	19
Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu	26
Tablo 5: Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi	29
Tablo 6: Personelin Kadro Statülerine ve Cinsiyete Göre Dağılımı	34
Tablo 7: A, B ve C Düzeyi YDS Puanına Sahip Personel Sayısı	34
Tablo 8: Kurum Kültürü Analiz Boyutları Tablosu	35
Tablo 9: Fiziki Alanın Kullanımı	36
Tablo 10: Araç Türü ve Sayısı	36
Tablo 11: Tahmini Kaynak Tablosu	38
Tablo 12: GZFT Listesi Tablosu	40
Tablo 13: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu	48
Tablo 14: Hedef Kartları	49
Tablo 15: Tahmini Maliyet Tablosu	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması	32
Şekil 2. Personelin Eğitim Durumu	34
Şekil 3. 2015-2018 Haziran Dönemi Personel Kaybının Statüye Göre Dağılımı	34

KISALTMALAR

SHGM/ KURUM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü	EURO CONTROL	Avrupa Hava Seyrüsefer Teşkilatı (European Organisation for the Safety of Air Navigation)
UAB	T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	FAA	Federal Havacılık Kurulu (Federal Aviation Administration)
UEDB	Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı	FKM	Felaket Kurtarma Merkezi
HSDB	Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı	GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
UODB	Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı	IATA	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association)
HGDB	Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı	ICAO	Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (International Civil Aviation Organization)
HADB	Havaalanları Daire Başkanlığı	İHS	İdari Hizmet Sözleşmesi
HUDB	Hava Ulaşım Daire Başkanlığı	İKS	İç Kontrol Sistemi
SDEDB	Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı	KYS	Kalite Yönetim Sistemi
SGDB	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	PESTLE	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal
HM	Hukuk Müşavirliği	SAFA	Yabancı Hava Aracı Emniyet Denetimi (Safety Assessment of Foreign Aircraft)
PM	Personel Müdürlüğü	ROK	Kore Cumhuriyeti (Republic of Korea)
DHM	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	SPI	Emniyet Performans Göstergeleri (Safety Performance Indicators)
ÖKM	Özel Kalem Müdürlüğü	SSP	Devlet Emniyet Programı (State Safety Programme)
CİMER	Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi	SWOT	GZFT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
CAA	Sivil Havacılık Otoritesi (Civil Aviation Authority)	TSHA	Türk Sivil Havacılık Akademisi
CASA	Sivil Havacılık Emniyeti Kurumu (Civil Aviation Safety Authority)	YBS	Yönetim Bilgi Sistemi
DHMI	Devlet Hava Meydanları İşletmesi	YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
EADB	Eğitim, Araştırma ve Denetleme Birimi		
EASA	Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (European Aviation Safety Agency)		
ECAC	Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference)		
EFOD	Farklılıkların Elektronik Bildirim Sistemi (Electronic Filing Of Differences)		
EI	Etkili Uygulama (Effective Implementation)		



MEHMET CAHİT TURHAN

Ulaştırma ve Altyapı Bakanı

SON 16 YILDAKİ DÖNÜŞÜM VE ÇABALAR SONUCUNDA; 2003 YILINDA 50 ÜLKEDE 60 NOKTAYA UÇAN TÜRK HAVAYOLU ŞİRKETLERİ, BUGÜN 126 ÜLKEDE 326 NOKTAYA UÇUŞ GERÇEKLEŞTİRMEKTEDİR. HAVA ULAŞTIRMA ANLAŞMAMIZ BULUNAN 172 ÜLKE İLE HAVAYOLUMUZ BAĞLANMIŞ VE UÇUŞ NOKTALARININ ARTMASIYLA UÇUŞ AĞIMIZ GENİŞLEMİŞTİR. BU DÖNEMDE, YOLCU UÇAĞI SAYISI 162'DEN 543'E ULAŞIRKEN, YILLIK 34 MİLYON OLAN TOPLAM YOLCU SAYISI 2018 YILINDA 210 MİLYONU AŞMIŞTIR.

Sivil havacılık faaliyetleri günümüzde, küresel ilişkiler ağının ve uluslararası ticaretin en önemli katalizörlerinden ve olmazsa olmazlarından biri hâline gelmiştir. Ülkemiz, 2003 yılından günümüze sivil havacılık faaliyetlerinde büyük bir ivme ile ciddi bir dönüşüm gerçekleştirmiştir. 2003 yılından itibaren Bölgesel Havacılık Politikası ve sivil havacılıkta serbestleşme hayata geçirilmiş, bu adımları "Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir" söylemi ile "Havayolunun Halkın Yolu" yapılması hedefleri izlenerek son 16 yılda Türk Sivil Havacılığı adına destansı bir başarı öyküsü yazılmıştır. Söz konusu gelişmeler ve başarıyla uygulanan politikalar neticesinde vatandaşlarımız için havayolu imtiyaz olmaktan çıkmış ve havayolu halkın yolu olmuştur. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Türk Hava Yolları başta olmak üzere Türk havayolu şirketleri, Dünya Sivil Havacılık Endüstrisinde yeni eğilimleri takip eden değil, bu eğilimleri belirleyen bir konuma erişmiştir.

Türkiye, 210 milyonu aşan yıllık yolcu sayısı ile, iç ve dış hatlarda dünyanın en hızlı gelişme gösteren ülkelerinden biri hâline gelmiştir. 2003 yılından itibaren Cumhurbaşkanımız önderliğinde belirlenip hayata geçirilen ve büyük bir ciddiyetle takip edilen stratejik hedefler neticesinde Türkiye, hava taşımacılığı verilerinde ICAO ülkeler sıralamasında 30. sıradan 10. sıraya kadar yükselmiştir.

Ülkemiz, Avrupa ile Asya arasında köprü ve doğal bir merkez vazifesi görmekte ve dünyanın önde gelen lojistik merkezlerinden biri olabilecek potansiyeli

içinde barındırmaktadır. Gerçekleştirdiğimiz atılım ve projeler neticesinde artan ihtiyaca cevap verme hedefiyle, Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN önderliğinde tüm etapları tamamlandığında dünyanın en büyüğü olacak İstanbul Havalimanı Projesi hayata geçirilmiş ve 29 Ekim 2018 tarihinde vatandaşlarımız ile birlikte tüm dünyanın hizmetine sunulmuştur.

İstanbul Havalimanı'nın da getireceği ivme ile Türkiye; 2023 yılı hedefleri arasında olan yolcu uçağı sayısını 750'ye, iç ve dış hatlarda toplam yolcu sayısını yaklaşık 300 milyona ve dış hat nokta sayısını 350'ye çıkarma hedefine hızla yaklaşmaktadır.

İstanbul Havalimanı'nın açılması; hızla büyüyen Asya pazarı, gelişen ekonomisiyle Afrika ve Avrupa ekonomi merkezleri arasında yer alması nedeniyle eşsiz bir coğrafi konuma sahip olan İstanbul'un, küresel bir havacılık merkezi olması yolunda atılan büyük bir adımdır.

Sivil havacılığın; güven içinde emniyetli, rekabetçi ve üretken şekilde yoluna devam etmesi yönünde kararlı politikalarımızı sürdürmeye devam edeceğiz. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün düzenleme, denetim ve gözetim kabiliyetinin artırılması için kapasite geliştirmesine ve sivil havacılık sektörümüzün gücüne güç katacak yenilikçi politikalarına ayrıca önem ve öncelik vermekteyiz.

2019-2023 SHGM Stratejik Planı, bu hedeflerle oluşturduğumuz sivil havacılık yol haritamızın bir yansıması niteliğindedir. Sivil havacılık faaliyetlerimizin havacılık emniyeti ve güvenliği temelinde çok daha ileri noktalara taşınması amacıyla oluşturduğumuz bu stratejik planı kamuoyunun bilgisine sunuyoruz.

Saygılarımla.



BAHRİ KESİCİ
Genel Müdür

BİLGİYE, HIZA VE ERİŞEBİLİRLİĞE
DAYANAN YENİ DÜNYA DÜZENİ,
HAVACILIK SEKTÖRÜNÜ KÜRESEL
SİSTEMİN VE EKONOMİNİN
VAZGEÇİLMEZ BİR UNSURU HÂLINE
GETİRMİŞTİR. HAVA TAŞIMACILIĞI
GÜNÜMÜZ KÜRESEL DÜNYASINDA
EKONOMİK BÜYÜMENİN, İSTİHDAMIN
VE TURİZMİN EN ÖNEMLİ DESTEKLEYİCİ
UNSURLARINDAN BİRİ KONUMUNA
GELMİŞ VE GELİŞEN TEKNOLOJİ İLE
COĞRAFİ SINIRLARI DA KALDIRMIŞTIR

Ülkemiz hava ulaştırması alanında, “Ulaşamadığın yer senin değildir” prensibinden hareket ederek hayata geçirdiği küresel ve bölgesel havacılık politikası kapsamındaki gelişmeler sonucunda, kıtaları ve ülkeleri havayoluyla birbirine bağlayan en önemli ülke konumuna yükselirken, bu süreçte Türk Hava Yolları 126 ülke ile dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu işletmesi konumuna erişmiştir.

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. Türk sivil havacılık sektörü, taşınan yolcu sayısı bakımından 2018 yılında bir önceki yıla göre %9 artış göstererek ne kadar güçlü ve sarsılmaz olduğunu kanıtlamıştır. Güçlü ve her geçen gün büyüyen havacılık endüstrisi ve pazarına sahip olan Türkiye, yıllara dayananengin tecrübesi ve ilham verici başarı hikâyesini bir araya getirerek yeni stratejik hedeflere emin adımlarla yürümektedir.

Sivil hava taşımacılığının yanı sıra havacılık teknolojileri konusunda da son dönemde büyük hamle yapan Türkiye, milli sertifikasyonu yapılan ilk yerli eğitim uçağı olan HÜRKUŞ, yerli helikopteri T-625 ve insan-sız hava aracı konularındaki çalışmalarını ile ulusal tip sertifikasyonunu da yapabilmeyen hava aracı tasarımcı ve üreticisi ülke hâline gelmektedir.

Sivil havacılığın sürdürülebilir büyümesindeki diğer bir unsur da nitelikli personel ihtiyacının karşılanmasıdır. İki yıl önce temelini attığımız ve 2018 yılında hizmete giren “Türk Sivil Havacılık Akademisi” bölgesel/küresel işbirlikleri ile ülkemizden ve dünyadan her seviyede havacılık profesyonellerine uluslararası standartlarda eğitim verecek şekilde hizmete sunduğumuz önemli bir merkezdir. Önümüzdeki beş yıl, bu önemli projenin sonuçlarını almaya başladığımız bir dönem olması bakımından önem taşımaktadır.

Uluslararası havacılık örgütlerinin karar alma mekanizmalarında etkin rol üstlenen Türkiye, küresel havacılık sisteminin gelişmesine ICAO hedefleri doğrultusunda en büyük katkıyı sağlayan ülkelerden biridir. Türkiye, gerek sivil havacılık sektöründe yaşanan olumlu gelişmeler gerekse uluslararası alanda gösterdiği başarılar neticesinde, 2016 yılında 39. ICAO

Genel Kurulu’nda ICAO’nun karar organı olan KONSEY üyeliğine seçilmiştir. Bu görev, 2019-2023 sivil havacılık hedeflerimizin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir büyümenin sağlanmasının yanı sıra elde edilen birikim ve tecrübenin diğer ülkelerle paylaşılması bakımından da önem arz etmektedir.

Söz konusu gelişmelere ilave olarak, kararlılıkla uygulanan yenilikçi politikalar sonrası uluslararası düzenlemeler ve standartlar hızla hayata geçirilmiş, sektörümüzün küresel ölçekte daha güvenilir ve bilinir olması sağlanmış olup, küresel ve bölgesel işbirliklerinin en çok tercih edilen aktörlerinden biri hâline gelinmiştir.

Genel Müdürlüğümüz tarafından yaklaşık 4 aylık süre boyunca; Havaalanı Emniyeti, Havacılık Güvenliği, Seyrüsefer ve Meteoroloji sahalarında yapılan inceleme ve denetimler sonucunda İstanbul Havalimanının ICAO standartlarına uygun olduğu tespit edilerek sertifikalandırılmıştır. Bunun akabinde İstanbul Havalimanının ilk etabı 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı coşkusuyla birlikte hizmete açılmıştır. Ülkemiz, Türk Sivil Havacılığının göz kamaştırıcı gelişiminin bir nişanesi olarak inşa edilen İstanbul Havalimanı ile birlikte Dünya Sivil Havacılığının en önemli merkezlerinden biri hâline gelme yolunda hızla ilerlemektedir.

Uluslararası alanda bilgi, teknoloji ve eğitim imkânları en üst seviyede kullanılarak ülkemizin rekabet gücünün geliştirilmesine katkı sağlanması amacı doğrultusunda; hava araçlarına yönelik sertifikasyon kabiliyetinin geliştirilmesi, havacılık sektörünün pilot ihtiyacının yerli kaynaklardan sağlanması ve Türkiye’nin sivil havacılık eğitim üssü hâline gelmesi stratejik hedeflerimiz arasında önemli yer tutmaktadır.

Türk sivil havacılığının emniyetli ve sürdürülebilir gelişimi konusunda bize her türlü desteği veren Bakanımız Sayın Mehmet Cahit TURHAN başta olmak üzere, yeni dönemdeki hedef ve projelerde havacılık sektörümüzün gelişimine katkı sağlayacak herkese katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunarak 2019-2023 SHGM Stratejik Planımızı takdim ediyoruz.

Saygılarımla.



BİRİNCİ BÖLÜM

**BİR BAKIŞTA
STRATEJİK PLAN**

MİSYON

Türk sivil havacılığının emniyetini ve güvenliğini belirlenen standartlar çerçevesinde sağlamak

VİZYON

Sivil havacılığın sürdürülebilir gelişimine hizmet etmek için etkin ve saygın bir konuma sahip olmak

TEMEL DEĞERLER



Katılımcılık



Topluma
Hizmet



Tarafsızlık



İnsan
Odaklılık



Etik İkelere
Bağlılık



Çevreye
Duyarlılık



Yenilikçilik

Tablo 1. Amaç ve Hedefler Tablosu

AMAÇ	HEDEF
A1. Havacılık Emniyeti ve Güvenliğinin En Üst Düzeyde Sürdürülmesinin Sağlanması	1.1. ICAO emniyet gerekliliklerinin sağlanması
	1.2. Güvenlik ve kolaylık dengesi gözetilerek siber saldırılar da dâhil yasa dışı faaliyetlere karşı güvenlik seviyesinin artırılması
	1.3. Mevzuatın uluslararası gerekliliklerle uyumunun paydaşlarla işbirliği içerisinde artırılması
	1.4. Etkin denetim ve gözetim yapılması
A2. Uluslararası alanda bilgi, teknoloji ve eğitim imkânları en üst seviyede kullanılarak Ülkemizin rekabet gücünün geliştirilmesine katkı sağlanması	2.1. Hava araçlarına yönelik sertifikasyon kabiliyetinin geliştirilmesi
	2.2. Havacılık sektörünün pilot ihtiyacının yerli kaynaklardan sağlanması
	2.3. Türkiye'nin sivil havacılık eğitim üssü hâline gelmesi
A3. Sivil Havacılık Sektörünün Sürdürülebilir Gelişimini Teminen Strateji ve Politika Geliştirilmesi ve Uygulanmasının Sağlanması	3.1. SHGM'nin temsil kabiliyet ve kapasitesini geliştirerek uluslararası alanda daha etkin bir konuma sahip olması
	3.2. Genel, Amatör ve sportif havacılığın geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına katkı sağlanması
	3.3. Sivil havacılık faaliyetlerinde çevreye duyarlı politikalar geliştirilmesi
A4. Kurumsal Kapasitenin Gelişiminin Sağlanması	4.1. SHGM'nin ulusal ve uluslararası mevzuata ve hızlı büyüyen sektöre uygun olarak yeniden yapılandırılması
	4.2. Nitelikli personelin temini ve istihdamı için SHGM'nin cazip hale getirilmesi
	4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi
	4.4. Yönetim sistemlerinin SHGM içinde etkinliğinin artırılması ve sistemler arası entegrasyon sağlanması
	4.5. SHGM'nin kamuoyu ve paydaşlar nezdinde bilinirliği ve ulaşılabilirliğinin artırılması

İKİNCİ BÖLÜM

**TEMEL PERFORMANS
GÖSTERGELERİ**

T

Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri Tablosu

PLAN DÖNEMİ BAŞLANGIÇ DEĞERİ (2018)*	TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	PLAN DÖNEMİ SONU HEDEFLENEN DEĞERİ (2023)
70	Devlet Emniyet Programı (State Safety Program-SSP) uygulama aşamalarının tamamlanma oranı (%)	100
84,01	ICAO Etkili Uygulama (Effective Implementation-EI) oranı (%)	91
0	Uluslararası havacılık mevzuatına uyumun artış oranı (%) (kümülatif)	40
0,26	Ülke SAFA puanı kabul edilebilir maksimum seviyesi	0,35
0	Sivil havacılık kuruluşlarına yapılacak planlı (haberli, habersiz) denetim planına uyum oranı (%)	90
4	Uluslararası imzalanan karşılıklı tanıma anlaşmaları sayısı (toplam)	12
0	İstihdam edilen nitelikli sertifikasyon uzmanı sayısı	50
0	Eğitimi yurt içinde tamamlayarak lisans alan pilot sayısındaki artış oranı (%) (kümülatif)	50
0	Uluslararası kuruluşlarla yapılan eğitim işbirliği anlaşması veya protokol sayısı	3
3	Eğitim verilen uluslararası ülke sayısı	8
3	Uluslararası kurumlarda yönetimde görev alan personel sayısı	3
23	Yeni/revize hava ulaştırma anlaşması, protokol, mutabakat zaptı sayısı (kümülatif)	123
0	Gerekli yasal düzenlemenin yapılması (kümülatif)	15
64,5	Personel memnuniyet oranı (%)	80
72	Dış paydaş memnuniyet oranı (%)	85





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ



Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 7'nci maddesi uyarınca, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017-2021 Stratejik Planı hazırlanarak 2017 yılı başından itibaren uygulamaya konulmuştur. Söz konusu Plan'ın uygulama süresinin 2021 yılı sonunda tamamlanması planlanmıştır. Ancak, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesinin ardından Cumhurbaşkanlığı'nca açıklanan "100 Günlük Eylem Planı" doğrultusunda tüm kamu kurumlarına 2019-2023 Stratejik Planını hazırlama görevi 2018 yılı Kasım ayı sonuna kadar verilmiştir.

Bu kapsamda, "5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ve "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hükümleri uyarınca, 2019-2023 yıllarını kapsayan "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı'nın hazırlanması çalışmalarına başlanması ve Stratejik Planı'nın hazırlanmasının koordine ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarının Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmesi hususu Genel Müdürlük Makamının 09/08/2018 tarihli ve 87689496-010-E.8813 sayılı Onay'ı ile uygun görülmüştür.

Stratejik planlama sürecine "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak "Hazırlık Dönemi" ile başlanılmıştır. Bu süreçte en önemli husus, stratejik planlamanın sahiplenilmesidir.

Bu nedenle, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde Plan'ın tüm Genel Müdürlük Birimlerinde sahiplenilmesi ve katılımcılığın sağlanması, organizasyonun oluşturulması ve çalışmaların yürütülmesi amacıyla Strateji Geliştirme Kurulu (SGK), Stratejik Planlama Ekibi (SPE) ve Koordinasyon Ekibi'nden oluşan kurul ve ekipler, Genel Müdürlük Makamının 11 Eylül 2018 tarihinde yayımlanan 2018/1 sayılı Genelgesi ile onaylanmıştır.

Hazırlık çalışmaları kapsamında stratejik planlama sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi amacıyla çalışmalar, SGDB koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülmüştür. Stratejik plan ekibi ile birlikte çalışmalarda kullanılmak üzere hazırlık programı oluşturulmuştur. Ayrıca, stratejik planlama sürecinde; yapılacak iş adımları, sorumlu aktörler ve her bir adım için öngörülen iş/zaman planı çizelgesi hazırlanmış ve çalışmalar zaman çizelgesine bağlı kalınarak yürütülmeye çalışılmıştır. İntranette stratejikplan.shgm.gov.tr adresinde sayfa oluşturularak çalışmalara ilişkin



tüm dokümanlar sayfaya düzenli olarak aktarılmış ve kurul ile ekiplerin erişimine açılmıştır.

Durum Analizi kapsamında öncelikle kurumsal tarihçe ve uygulanmakta olan "2017-2021 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı" değerlendirilmiştir. Mevzuat analizi ve üst politika belgeleri analizinde ise Genel Müdürlüğümüz görev ve yetkilerine ilişkin mevcut mevzuat ve On Birinci Kalkınma Planı başta olmak üzere Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan birim çalışma grupları ile birlikte taranmış; Genel Müdürlüğümüz amaç, hedef ve stratejilerine dayanak olacak tespitler ve ihtiyaçlar ortaya konmuştur. Mevzuat analizi çalışması çıktılarından da yararlanılarak, Genel Müdürlüğümüzün sunduğu hizmetler ve faaliyet alanları yine birim çalışma grupları ile gerçekleştirilen toplantılarda belirlenmiştir. Paydaş analizi çalışmalarında ise söz konusu Kılavuz'a uygun olarak Genel Müdürlüğümüzün paydaşları tespit edilmiş, etki derecesine göre önceliklendirilmiş ve paydaş hizmet matrisi hazırlanarak Genel Müdürlüğün hangi hizmetlerinden kimlerin yararlandığı tespit edilmiştir. Paydaşların görüş ve önerilerini almak amacıyla, web üzerinden dış paydaşlara "Dış Paydaş Anketi" uygulanmıştır. Genel Müdürlüğümüzün iç paydaşları olan çalışanların görüşlerini almak ve plana katkılarını sağlamak amacıyla, kurum içinde yine Web üzerinden "İç Paydaş Anketi" yapılmıştır.



GENEL MÜDÜRLÜK ÜZERİNDE ETKİLİ OLABİLECEK DIŞ VE İÇ ETKENLERİN TESPİT EDİLMESİ AMACIYLA PESTLE (POLİTİK, EKONOMİK, SOSYAL, TEKNOLOJİK, YASAL VE ÇEVRESEL) VE GZFT (GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER İLE FIRSATLAR VE TEHDİTLER) ANALİZLERİ GERÇEKLEŞTİRİLMİŞTİR

Kuruluş içi analiz kapsamında; insan kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim alt yapısı, fiziki ve mali kaynak analizleri yapılarak, Genel Müdürlüğümüzün mevcut kapasitesi değerlendirilmiştir. Tüm bu çalışmalar ile birlikte ayrıca, Genel Müdürlük üzerinde etkili olabilecek dış ve iç etkenlerin tespit edilmesi amacıyla PESTLE (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) ve GZFT (Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler) analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcılığı artıran bir yöntem olarak "Açık İnovasyon" uygulaması kapsamında, Genel Müdürlüğümüz çalışanları arasında "Fikir Yarışması" düzenlenmiş ve her seviyedeki çalışanın önerilerini ortaya koymasına imkân sağlayan bir platform oluşturulmuştur.

Geleceğe bakış aşamasında ise, birim çalışma grupları ile yapılan toplantılarla Genel Müdürlüğümüz Misyonu, Vizyonu ve Temel Değerleri beyin fırtınası yöntemiyle gözden geçirilmiş, durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde amaçlar, hedefler, performans göstergeleri, hedeflere ilişkin riskler ve stratejiler, harcama birimlerinde birim çalışma grupları ile birebir yapılan toplantılar vasıtasıyla belirlenmiştir.

Stratejik Plan çalışmaları süresince, birim çalışma gruplarında yer alan üyeler, yapılan toplantılar sonucunda ortaya çıkan görüşleri kendi birimlerin-

de değerlendirmiş, birimin nihai görüşlerini taslak stratejik plana yansıtılmasını sağlayarak arada köprü görevi üstlenmiştir. Aynı zamanda hazırlanmış olan taslak plan ile ilgili görüş ve değerlendirmeleri almak amacıyla, 3 Ekim 2018 tarihinde Genel Müdürlüğümüz yöneticilerinin de katılımıyla çalıştay düzenlenmiş, yapılan çalıştay sonucunda ortaya çıkan değerlendirmeler Plan'a yansıtılmıştır.

Kısa sürede yoğun bir çalışma döneminde hazırlanan planda katılımçılık üst seviyede gözetilmiştir. Alt Çalışma Gruplarının ortaya koyduğu çalışmaların birbirleri ve Genel Müdürlük birimleri ile paylaşımı sonucunda plana dinamik bir yapı kazandırılmıştır. SWOT Analizinin ardından TOWS Matrisi hazırlanarak stratejik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılmıştır.

Yüksek katılımı "İç ve Dış Paydaş Anketleri" ile çalışanların ve paydaşların Genel Müdürlük ile ilgili beklentileri alınmaya çalışılmıştır. Risk analizi yapılmış ve riskler önceliklendirilerek, olası olumsuz durumlarda atılacak adımlar net olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Alt çalışma gruplarının ürettiği dokümanların periyodik olarak Birimler ile paylaşılması ve görüşlerinin alınması neticesinde stratejik planlama bileşenleri ve süreçleri arasında dinamik etkileşim sağlanmıştır. Stratejik Planlama Ekibinin eğitimi ve geliştirilmesi sağlanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DURUM ANALİZİ



Durum Analizi kapsamında öncelikle kurumsal tarihçe ve uygulanmakta olan “2017-2021 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı” değerlendirilmiştir. Mevzuat analizi ve üst politika belgeleri analizinde ise Genel Müdürlüğümüz görev ve yetkilerine ilişkin mevcut mevzuat ve On Birinci Kalkınma Planı başta olmak üzere Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan birim çalışma grupları ile birlikte taranmış; Genel Müdürlüğümüz amaç, hedef ve stratejilerine dayanak olacak tespitler ve ihtiyaçlar ortaya konmuştur. Mevzuat analizi çalışması çıktılarından da yararlanılarak, Genel Müdürlüğümüzün sunduğu hizmetler ve faaliyet alanları yine birim çalışma grupları ile gerçekleştirilen toplantılarda belirlenmiştir. Paydaş analizi çalışmalarında ise söz konusu kılavuz’a uygun olarak Genel Müdürlüğümüzün paydaşları tespit edilmiş, etki derecesine göre önceliklendirilmiş ve paydaş hizmet matrisi hazırlanarak Genel Müdürlüğün hangi hizmetlerinden kimlerin yararlandığı tespit edilmiştir. Paydaşların görüş ve önerilerini almak amacıyla, web üzerinden dış paydaşlara “Dış Paydaş Anketi” uygulanmıştır. Genel Müdürlüğümüzün iç paydaşları olan çalışanların görüşlerini almak ve plana katkılarını sağlamak amacıyla, kurum içinde yine web üzerinden “İç Paydaş Anketi” yapılmıştır. Kuruluş içi analiz kapsamında; insan kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim alt yapısı, fiziki ve mali kaynak analizleri yapılarak, Genel Müdürlüğümüzün mevcut kapasitesi değerlendirilmiştir. Tüm bu çalışmalar ile birlikte ayrıca, Genel Müdürlük üzerinde etkili olabilecek dış ve iç etkenlerin tespit edilmesi amacıyla PESTLE (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) ve GZFT (Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler) analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcılığı artıran bir yöntem olarak “Açık İnovasyon” uygulaması kapsamında, Genel Müdürlüğümüz çalışanları arasında “Fikir Yarışması” düzenlenmiş ve her seviyedeki çalışanın önerilerini ortaya koymasına imkân sağlayan bir platform oluşturulmuştur.





GENEL MÜDÜRLÜĞÜMÜZ AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİNE DAYANAK OLACAK TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR ORTAYA KONMUŞTUR. MEVZUAT ANALİZİ ÇALIŞMASI ÇIKTILARINDAN DA YARARLANILARAK, GENEL MÜDÜRLÜĞÜMÜZÜN SUNDUĞU HİZMETLER VE FAALİYET ALANLARI YİNE BİRİM ÇALIŞMA GRUPLARI İLE GERÇEKLEŞTİRİLEN TOPLANTILARDA BELİRLENMİŞTİR.

Tablo 3. Mevcut Durum Performans Analizleri Veri Tabanı

KAYNAKLAR	KATKI SAĞLAYANLAR
Stratejik Amaçlar Litmus Testi	11 Birim
Stratejik Hedefler Litmus Testi	11 Birim
İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyet Analizi	141 kişi
Mevzuat Analizi	28 kişi
GZFT Analizi	28 kişi
PESTLE Analizi	69 kişi
Dış Paydaş (Kurum/Kuruluş) Analizi	369 kişi
Dış Paydaş (Müşteri) Analizi	339 kişi
Kanaat Önderleri Stratejik Görüşler Analizi	20 kişi

A – KURUMSAL TARİHÇE

Ülkemizde ilk havacılık çalışmaları, 1912 yılında, bugünkü Atatürk Havalimanı'nın hemen yakınındaki Sefaköy'de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydana başlamıştır.

1912

1925 yılında kurulan ve daha sonraki yıllarda Türk Hava Kurumu adını alan "Türk Tayyare Cemiyeti" ile Türk Sivil Havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır.

1925

1932 yılında Vecihi Hürkuş tarafından Vecihi Sivil Tayyare Mektebi isimli ilk Türk Sivil Havacılık Okulu İstanbul'da açılmıştır.

1932

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

1933

12 Şubat 1947 tarihinde Türk Hava Yolları (o zamanki adıyla Devlet Hava Yolları) tarafından ilk dış hat uçuşumuz Atina'ya gerçekleştirilmiştir.

1947

1925

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

1925

1925 yılında Alman uçak imalat firması ve Türk Hükümeti arasında imzalanan anlaşma ile Kayseri'de modern bir uçak fabrikası kurulmuştur.

1933

İlk Sivil Hava Taşımacılığı, 1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo ile "Türk Hava Postaları" adı ile başlatılmıştır.

1945

Ülkemiz, Uluslararası Sivil Havacılığın temelini oluşturan "Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması-Şikago Sözleşmesi"ne 1945 yılında taraf olmuş, Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı-ICAO kurucu üyeleri arasında yer almıştır.

1954

1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" kurulmuştur.

1955 yılında Ülkemizin de kurucu üyeleri arasında olduğu Avrupa Sivil Havacılık Konferansı-ECAC kurulmuştur.

1955

14 Ekim 1983 tarihinde 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

1983

Ülkemiz, Avrupa hava trafik yönetimini ve emniyetini geliştirmeyi amaçlayan Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı-EUROCONTROL'e 1 Mart 1989 tarihinde üye olmuştur.

1989

Ekim 2016'da Ülkemiz, 39. ICAO Genel Kurulu'nda Konsey üyeliğine seçilmiştir.

2016

1956

1956 yılında Ülkemiz, Avrupa bölgesinde uluslararası sivil havacılık kural ve gerekliliklerini belirleyen Avrupa Sivil Havacılık Konferansı- ECAC'a kurucu üye olmuştur.

1987

1987 yılında "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır.

2005

18 Kasım 2005 tarihinde 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile finansal açıdan özerk hale gelmiş ve şu anki yönetim yapısına ulaşmıştır.

2018

15 Temmuz 2018 tarihinde 4 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün teşkilat, görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili esasları düzenlenmiştir.



B- UYGULANMAKTA OLAN MEVCUT STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu mali yönetiminde yapılan reform çalışmaları sonucu hayata geçirilen stratejik yönetim anlayışı ile birlikte 5018 sayılı Kanun'un tüm hükümleriyle uygulandığı "2017-2021 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı" 01 Ocak 2017 tarihi itibarıyla uygulamaya konulmuştur.

Stratejik Plan'da, Genel Müdürlüğümüz mevzuatla kendisine verilen görevler çerçevesinde "Türk Sivil Havacılığının Güvenirliğini Sağlamak ve Sürdürülebilir Gelişimine Hizmet Etmek" ifadesi olarak misyonunu belirlemiştir;

Genel Müdürlük kurumsal vizyonunu ülke vizyonu ile birleştirerek ülkemizi 2023 hedeflerine ulaştırmada öncülük etmeyi amaçlayan "Sivil Havacılık Alanında Güçlü, Özerk ve Katılımcı Kurumsal Yapıya, Küresel Düzeyde Etkin ve Saygın Konuma Sahip Olmak" ifadesini de vizyonu olarak benimsemiştir.

2017-2021 dönemini kapsayan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 6 stratejik amaç ve 25 stratejik hedeften oluşmaktadır. Bu amaç ve hedefler, hedef izleme yazılımı geliştirilerek üçer aylık dilimlerde sorumlu birimler ve üst yöneticiler tarafından düzenli olarak takip edilmiştir. İki yıllık plan dönemi sürecinde;

"Türk Hava Sahasını Güvenli ve Emniyetli Bir Şekilde ve İlgili Kesimlerle İşbirliği İçerisinde Yönetmek" amacı kapsamında;

- ▶ "Havacılık emniyeti ve uçuş güvenliği için risklerin belirlenmesi ve buna yönelik gözetim, önleme ve denetim sisteminin oluşturulması" stratejik hedefi doğrultusunda, Devlet Emniyet Programı yönetmelik taslağı hazırlanmış, emniyet performans indikatörleri belirlenmiş, risk bazlı denetim için denetim prosedürü hazırlanmıştır.

"MİLLİ TASARIM VE ÜRETİME YÖNELİK SERTİFİKASYON KABİLİYETİNİ (TAM OLARAK) KAZANMAK VE ULUSLARARASI GEÇERLİLİĞE SAHİP OLMASINI SAĞLAMAK

- ▶ "Gözetim sisteminin performansı ve uygulanma etkenliğini artırmak için kayıt, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi" stratejik hedefi doğrultusunda, ülkemizin SAFA bulgu oranının sürekli olarak AB bulgu oranından düşük olması sağlanmıştır.
- ▶ "Terör ve siber saldırılara karşı etkin denetleme yapılması" stratejik hedefi doğrultusunda, Havalimanı iç ve dış denetlemelerinde denetleme başına azaltılan "Kategori 4 Bulgu" sayısında hedefe ulaşılmış, habersiz güvenlik denetlemelerinde önceki yıla göre artış gerçekleşmiş, ulusal düzeyde havacılık siber saldırı tatbikatı yapılmıştır.
- ▶ "Havacılık sektörü ile işbirliği ve koordinasyonun güçlendirilmesi" stratejik hedefi doğrultusunda,





sektör memnuniyet anketi yapılmış, uluslararası toplantılar düzenlenmiş, sektörle çalıştaylar gerçekleştirilmiştir.

- ▶ “Uluslararası işbirliklerinin artırılması ve yeni işbirliklerinin geliştirilmesi” stratejik hedefi doğrultusunda, uluslararası karşılıklı tanıma anlaşmalarında ve ikili veya çoklu anlaşmalarda hedeflenen sayılara ulaşılmıştır.
- ▶ “Havacılık alanında faaliyet gösteren uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde ülkemizin temsil gücünün artırılması” stratejik hedefi doğrultusunda, uluslararası toplantılarda sunulan bildiri sayısında, uluslararası denetim faaliyetlerinde bulunma sayısı, uluslararası kuruluş ve organizasyonlarda görevlendirilen personel sayısı, ulus-

lararası kuruluşlarda görev alan görev grupları üye sayısı, uluslararası kuruluşlarda yönetimde görev alan personel sayısında hedefe ulaşılmıştır.

- ▶ “İnsana ve çevreye duyarlı politikaların geliştirilmesi” stratejik hedefi doğrultusunda, yeşil havalimanı kuruluşu sayısı 153’e ulaşmıştır.
- ▶ “Havacılıkta pozitif emniyet kültürünün benimsenmesi ve geliştirilmesinin sağlanması” stratejik hedefi doğrultusunda, pozitif emniyet konusunda çalıştaylar düzenlenmiş, emniyet bültenleri yayımlanmıştır.

“Milli Tasarım ve Üretime Yönelik Sertifikasyon Kabiliyetini (Tam Olarak) Kazanmak ve Uluslararası Geçerliliğe Sahip Olmasını Sağlamak” amacı kapsamında;

- ▶ “Hava aracı ve parça tasarım ile üretim standartlarının belirlenmesinde dışa bağımlılığın azaltılması” stratejik hedefi doğrultusunda, 15 adet sertifikasyon uzmanı alımı gerçekleştirilmiştir.
- ▶ “Ar-Ge ve inovasyon konusunda paydaşlarla işbirliği sağlanması ve yerli kaynak kullanımının teknik düzeyde desteklenmesi” stratejik hedefi doğrultusunda, “Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarına İlişkin Kılavuz Bilgiler” kitabı yayımlanmış ve Sektöre yönelik çalıştay düzenlenmiştir.
- ▶ “Ülke içinde mevcut olan tüm test ve sertifikasyon imkanlarının gelişmesinin ve ortak kullanımının desteklenmesi” stratejik hedefi doğrultusunda, test kabiliyetine sahip diğer kamu kurumları ile işbirlikleri yapılmıştır.

“Havacılığın Hızlı Gelişimine Katkı Sağlayacak Nitelikte ve Uluslararası Yeterliliğe Sahip İnsan Kaynağının Yetiştirilmesine Katkı Sağlamak” amacı kapsamında;

- ▶ “Eğitim ve eğitici kalitesi ve kapasitesinin artırılarak havacılık personelinin uluslararası standartta yetiştirilmesinin sağlanması” stratejik hedefi doğrultusunda, eğitimcinin eğitimi kapsamında 40 kişiye eğitici yetkisi verilmiş, yabancı sivil havacılık otoritelerine eğitimler verilmiş, eğitim dokümanları hazırlanmıştır.
- ▶ “Bölgesel itibara sahip bir eğitim merkezinin faaliyete başlaması ve kapasite geliştirmesi” stratejik hedefi doğrultusunda, eğitim merkezi açılarak ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine başlamıştır.

“Genel, Amatör ve Sportif Havacılık Potansiyeline Uygun Olarak Düzenlemeleri Yapmak, Destekleyici, Tanıtıcı Uygulamaları Artırmak ve Altyapı İhtiyaçlarının Tamamlanmasını Teşvik Etmek” amacı kapsamında;

- ▶ “Genel, amatör ve sportif havacılığın geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması” stratejik hedefi doğrultusunda, iniş şeritleri sayısı 7’ye ulaşmış, genel, amatör ve sportif havacılık sektörünün sorunlarını anlama, çözüm üretme ve sektörü bilinçlendirme amacıyla çalıştay düzenlenmiştir.
- ▶ “Genel, amatör ve sportif havacılık faaliyetlerinin ilgili kurum/kuruluşlar ile koordineli olarak desteklenmesi” stratejik hedefi doğrultusunda, bürokrasinin azaltılması, vergi, harç vb giderlerde indirim gibi destek uygulamalar için ilgili kurum kuruluşlarla görüşme gerçekleştirilmiştir.

“Kurumsal Yapıyı Sektörün Büyüklüğüne Uygun Olarak Geliştirmek, İnsan Kaynağı ve Bilgi Sistemleri Kapasitesini Artırmak” amacı kapsamında;

- ▶ “Stratejik yönetim ve planlama sisteminin uygulamaya geçirilmesi” stratejik hedefi doğrultusunda, iç kontrol sistemi tamamlanarak uygulamaya geçirilmiş, stratejik plan ölçme ve değerlendirme sisteminin uygulanması sağlanmış, TS EN ISO 9001:2015 versiyonuna geçişin tamamlanmış, çalışan memnuniyet anketi yapılmıştır.

- ▶ “Tüm hizmetlerin e-devlet kapsamında verilmesinin sağlanması” stratejik hedefi doğrultusunda, vatandaşa yönelik 14 adet hizmet e-devlet kapısında vermeye başlanmıştır

“Ulusal ve Uluslararası Alanda Kurumsal Yapıyı Güçlendirecek Yasal Altyapı Eksikliklerini Gidermek, Mevzuat Sisteminin Kullanıcı Dostu Olmasını Sağlamak” amacı kapsamında;

- ▶ “Emniyet, gözetim ve denetim ile ilgili mevzuatın uluslararası standartlara uyumlu hale getirilmesi” stratejik hedefi doğrultusunda, sektöre yönelik rehber doküman yayımlanmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2019-2023 dönemi Stratejik Planının uygulama etkinliğinin yüksek olması için 2017-2021 dönemi Stratejik Planının gerçekleştirme sonuçları önem taşımaktadır. 2019-2023 dönemi Stratejik Planında yeni/yeniden oluşturulacak amaç/hedef/performans ölçütlerinin uygulanabilirlik özelliklerini doğru belirleyebilmek için önceki dönem Stratejik Planı, litmus testleri ile birim yöneticileri tarafından değerlendirmeye alınmıştır.

Litmus test tekniği ile stratejik planın temel unsurları olan stratejik amaçlar ve stratejik hedeflerin yerinde-lik özelliklerinin değerlendirilmesi ve bu temel unsurlar arasındaki uyumun ölçülmesi amaçlanmıştır.

Litmus test sonucuna göre performans göstergelerinin %42,07’lik kısmının yeni planda aynen kalması,% 29,87 kısmının revize edilmesi, % 28,04’lük kısmının yeni stratejik plandan çıkarılması görüşü bildirilmiştir.

2019-2023 dönemi Stratejik Planında önceki dönemden farklı olarak, stratejik amaç ve hedeflerin kurumsal risk yönetimi çalışmaları temelinde ortaya çıkması hedeflenmiş, tespit ve ihtiyaçların yol göstericiliğinde amaç sayısı dört olarak belirlenmiştir. Ayrıca önceki planda stratejik hedefler birim bazında tespit edilirken yeni planda kurumsal bazda belirlenmiştir. Hizmet birimlerinin performans göstergelerine katkı sağlayacak şekilde hedefleri sahiplenmesi sağlanmıştır. Katılımcılığın artırılmasına azami özen gösterilerek stratejik hedeflerin sorumluları net bir şekilde belirlenmiştir.

C – MEVZUAT ANALİZİ

2019-2023 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 İle 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,
- ▶ 3348 sayılı Ulaştırma, Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,
- ▶ 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu,
- ▶ 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- ▶ Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum Ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum Ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı (4 Nolu) Kararnamesi,
- ▶ 655 Sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- ▶ 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 İle 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 Temsilcilikleri-

nin Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik,
▶ Şikago Sözleşmesi ve EK'lerinin Uygulanması Talimatı

Yardımcı dokümanlar:

- ▶ 2017-2021 SHGM Stratejik Planı,
- ▶ SHGM Hizmet Envanteri,
- ▶ 2017 yılı SHGM Faaliyet Raporu,
- ▶ Plan döneminde yapılan toplumsal algı, paydaş ve çalışan anketleri,
- ▶ Çalışanlardan gelen fikirler ve cevabi yazılar,
- ▶ Bütçe görüşmeleri soruları ve cevapları,
- ▶ Dış denetim raporları,
- ▶ Performance Based Navigation Implementation Plan, The Ministry of Land, Transport and Maritime Affairs, Republic of Korea (ROK),
- ▶ Strategic Plan 2011-2016, UK Civil Aviation Authority (CAA),
- ▶ The CAA's Strategic Plan 2016–2021, UK Civil Aviation Authority
- ▶ IATA Cargo Strategy, 2015, International Air Transport Association (IATA),
- ▶ Corporate Plan 2015-16 to 2018-19, Australian Government Civil Aviation Safety Authority (CASA),
- ▶ An Aviation Strategy for Europe (07.12.2015), European Commission,
- ▶ An Aviation Strategy for Europe (07.12.2015) Commission Staff Working Document, European Commission,
- ▶ The European Aviation Safety Programme Document (Report-07.12.2015), European Commission,
- ▶ European Aviation Environmental Report 2016, European Aviation Safety Agency (EASA),
- ▶ Regulators' Code, Department for Business Innovation & Skills, Ministry of State for Business and Enterprise, UK,
- ▶ European Plan for Aviation Safety 2016–2020, EASAEAC's Strategy for the Future, A Policy Statement (Dec. 2015), European Civil Aviation Conference (ECAC)
- ▶ ICAO Strategic Objectives (<http://www.icao.int/about-icao/Pages/Strategic-Objectives.aspx>)

D – ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Genel Müdürlüğümüz 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 tespit edilerek, ihtiyaçlar belirlenmiş olup, hem plan içinde listelenmesinde hem de strateji ve faaliyetlerin

belirlenmesinde ele alınmıştır. Yasal yükümlülükler tespit edilerek ihtiyaçlar ortaya konmuştur.

Üst Politika Belgeleri Analizi sonucunda Üst Politika ve Referans Belgeler ile ilişkilendirilen Stratejik Hedefler aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI (2019-2023)	338.1. Transit uçuş planlaması ile muayene ve kontrol işlemlerinin eş güdümlü ilerlemesini teminen daha etkin risk analizi kriterleri oluşturularak fiziksel muayene yerine belge kontrolünün sağlanmasına yönelik tedbirler hayata geçirilecek, lojistik süreçler hızlandırılacaktır.	H1.4. H1.4. Etkin denetim ve gözetim yapılması
	338.3. İstanbul ve Sabiha Gökçen Havalimanlarının uluslararası bir hava kargo, bakım-onarım ve aktarma merkezi olması sağlanacak, söz konusu havalimanları arasında demiryolu bağlantısı yapılarak bu havalimanlarının ulusal demiryolu güzergâhına entegrasyonu sağlanacaktır.	H2.3. Türkiye'nin sivil havacılık eğitim üssü hâline gelmesi
	442.5. Bakanlıklar bünyesindeki araştırma merkezi ve enstitülerinin ekosistemdeki etkinliğini güçlendirmek üzere nitelikli Ar-Ge personeli istihdam edebilmelerine yönelik düzenlemeler yapılacaktır.	H4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi
	468.1. Kamu kurumlarının BİT yatırımlarında yerli katma değeri artırmaya ilişkin usul ve esaslar belirlenecek, bu amaca yönelik kurumsal tedarik planları hazırlanacaktır.	H2.3. Türkiye'nin sivil havacılık eğitim üssü hâline gelmesi
	479.1. 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu AB'nin Genel Veri Koruma Tüzüğü dikkate alınarak güncellenecektir.	H4.5. SHGM'nin kamuoyu ve paydaşlar nezdinde bilinirliği ve ulaşılabilirliğinin artırılması
	520.4. Türkiye'nin e-ticarette bölgesel bir merkez olması amacıyla, İstanbul Havalimanına yakın bir konumda depolama, gümrükleme, gönderim ve iade süreçlerinin bir arada yürütülebileceği ve tüm ilgili kurumların koordinasyon içerisinde hizmet vereceği bir bölgesel üs kurulacaktır.	H4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi
	788.2. Kamu kurum ve kuruluşları için sosyal medya politikası geliştirilecektir.	H4.2. Nitelikli personelin temini ve istihdamı için SHGM'nin cazip hale getirilmesi
	808.1. Kamu hizmetlerinin e-Devlet Kapısına taşınmasına devam edilecek, kullanım ve maliyet etkinliği artırılacak, hizmetlerin güvenliği geliştirilecektir.	H4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi
	808.2. e-Devlet Kapısı üzerinden sunulan hizmetler sadeleştirilecek, bütünleştirilecek ve olgunluğu artırılacaktır.	H4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi
	810.1. e-Devlet çalışmalarına ilişkin yönetim ve koordinasyon mekanizması Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi çerçevesinde tek çatı altında toplanarak etkinliği artırılacaktır.	H4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi
	811.3. Kurumsal olgunluk ve insan kaynağı yetkinlik modelleri geliştirilerek kamu kurumlarında yaygınlaştırılacaktır.	H4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi
	812.1. e-Devlet Kurumsal Mimarisi oluşturularak kamu kurumlarında yaygınlaştırılacaktır.	

Tablo 3 devam ediyor...

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (devamı)

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
YENİ EKONOMİ PROGRAMI (ORTA VADELİ PROGRAM 2020-2022)	İşgücü piyasasındaki beceri uyumu artırılacak ve esnekleştirme adımları sosyal tarafların mutabakatıyla hayata geçirilecektir.	
	Kamuda kadro ve pozisyonların iş tanımları yapılacak, çalışanların yetkinlikleri belirlenecek, norm kadro çalışmaları gerçekleştirilecek, iş tanımı ve yetkinlikler dikkate alınarak norm fazlası personelin yeniden yerleştirilmesi yapılacak, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturularak başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayacak Kamu İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi kurulacaktır.	H4.2. Nitelikli personelin temini ve istihdamı için SHGM'nin cazip hale getirilmesi
	Kadınların çalışma hayatına girişini kolaylaştıracak ve kadın istihdamını artıracak düzenlemeler yapılacaktır. Bu kapsamda esnek çalışma olanakları artırılacak, kadın kooperatifleri güçlendirilecek, çocuk bakım hizmetleri ve ihtiyaca göre belirlenmiş mesleki eğitim programları hayata geçirilecektir.	
	Kamu yatırım, harcama ve teşviklerinin etkinliğini artıracak değişim programları sürdürülecektir.	
	Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması ve merkezi tedarik hizmetlerinin geliştirilmesi için Devlet Malzeme Ofisi'nin merkezi tedarik yapısı güçlendirilecektir.	
	Program döneminde mali disipline kararlılıkla devam edilecektir. Bu kapsamda kaynakların verimli kullanılmasını ve belirlenen alanlarda tasarrufu sağlayacak yapısal değişiklikler hayata geçirilecektir. Bütçenin gelir performansının yükseltilmesi amacıyla sürekli ve kalıcı gelir kaynakları ile vergi tahsilatında etkinliğin artırılması ve ekonomide kayıt dışılığın azaltılması hedeflenmektedir. Böylece kamu borçluluğu düşük düzeylerde tutulacaktır.	H4.4. Yönetim sistemlerinin SHGM içinde etkinliğinin artırılması ve sistemler arası entegrasyon sağlanması
	Kamu kaynaklarının kullanımının etkinliğini takip etmeyi kolaylaştıracak, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilecektir.	

Tablo 3 devam ediyor...

D – ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (devamı)

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
(ORTA VADELİ MALİ PLAN (2020-2022))	Kamu kaynaklarının kullanımının etkinliğini takip etmeyi kolaylaştıracak, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilecektir.	
	Kamu harcamalarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kaynakların etkin kullanımının gözetilmesi amacıyla harcama gözden geçirmeleri yapılacak, harcama programlarının uygulama süreçlerinde etkinlik artırılacak, harcamalar kontrol altında tutulacak ve yeni harcama programı oluşturulması sınırlandırılacaktır.	H4.4. Yönetim sistemlerinin SHGM içinde etkinliğinin artırılması ve sistemler arası entegrasyon sağlanması
	Kamu mali istatistiklerinin veri kalitesini artırmak üzere, kamu idarelerinin muhasebe kayıtlarının ve mali tablolarının mevzuatta belirtilen esaslar, muhasebe ve raporlama standartlarına uygunluk açısından izlenmesi ve kontrol edilmesiyle hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamaya yönelik faaliyetlere devam edilecektir.	
	Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması ve merkez tedarik hizmetlerinin geliştirilmesi için Devlet Malzeme Ofisi'nin merkezi tedarik yapısı güçlendirilecektir.	
	Kamu idarelerinin kamu iç kontrol standartlarına uyum kapasitesi artırılacak, kamuda risk yönetimi uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.	
	Kamu kaynaklarının verimli kullanılması amacıyla iş ve işlemler dijitalleştirilerek mali yük azaltılacak, bilgi sistemleri birbiriyle entegre edilerek karar destek mekanizması güçlendirilecektir.	H4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi
2020 YILI CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI	Tedbir 338.3. İstanbul ve Sabiha Gökçen Havalimanlarının uluslararası bir hava kargo, bakım-onarım ve aktarma merkezi olması sağlanacak, söz konusu havalimanları arasında demiryolu bağlantısı yapılarak bu havalimanlarının ulusal demiryolu güzergâhına entegrasyonu sağlanacaktır.	H2.3. Türkiye'nin sivil havacılık eğitim üssü hâline gelmesi

E -FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

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

Tablo 5. Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

SHGM FAALİYET ALANLARI	HİZMETLER
1- MEVZUAT VE DÜZENLEME	<ol style="list-style-type: none">1- ICAO, ECAC ve EUROCONTROL gibi uluslararası organizasyonlara üyelikten doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesi için düzenleme yapılması2- Uluslararası ilişkiler kapsamında ikili veya çoklu anlaşmalardan doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesi için düzenleme yapılması3- Kurumsal iş ve işlemlerde mevzuat ve düzenlemeler yapılması
2- DENETİM, GÖZETİM VE YETKİLENDİRME	<ol style="list-style-type: none">1. Hava alanları denetimleri2. Hava seyrüsefer hizmetleri ile ilgili işbirliği, planlama, kural koyma ve denetleme faaliyetleri3. Hava taşımacılığını düzenlemek amacıyla yürürlüğe konan ikili veya çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarına uyumun denetlenmesi4. Havacılık güvenliği denetimleri5. Uçuş operasyon ve SAFA denetimleri6. Uçuşa elverişlilik denetimleri7. İnsansız hava araçları kayıt takip sistemi8. Personel lisanslandırma faaliyet ve denetimleri9. Eğitim ve bakım kuruluşlarının yetki denetimleri
3- ULUSLARARASI İLİŞKİLER	<ol style="list-style-type: none">1. Uluslararası alanda Kurumun ve sivil havacılık sektörünün temsil edilmesi, sektörü etkileyecek düzeydeki kararlarda etkin olunması ve aktif katılım sağlanması2. Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi işlemleri3. İkili ve çok taraflı hava ulaştırma anlaşmalarının yapılması ve uygulanması4. AB Havacılık standartlarına uygun çalışmalar yapılması
4- PAYDAŞLAR İLE İŞBİRLİĞİ VE KOORDİNASYON	<ol style="list-style-type: none">1. Uluslararası kuruluşlarda temsil, gerekli iş birliği ve koordinasyon iş ve işlemleri2. Kamu kurum, kuruluşları ve mahalli idarelerle gerekli iş birliği ve koordinasyon iş ve işlemleri3. Havacılık sektörü ile gerekli iş birliği ve koordinasyon iş ve işlemleri4. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine destek verilmesi
5- EĞİTİM	<ol style="list-style-type: none">1. Türk sivil havacılık sektörü eğitim politikasının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin teşviki ve gözetimi2. SHGM personeli eğitim program ve planının belirlenmesi, hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi3. İkili ve çoklu anlaşmalar kapsamında uluslararası eğitim, kurs, seminer ve benzeri faaliyetlerin koordinesi, gözetimi ve imkânlar dâhilinde verilmesi4. Türk Sivil Havacılık Eğitim Merkezi eğitim politikası ve programının belirlenmesi, hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi
6- KURUMSAL	<ol style="list-style-type: none">1. Stratejik yönetim ve planlama2. Performans ve kalite ölçütleri geliştirme3. Yönetim bilgi sistemi4. Malî hizmetler5. Hukuk hizmetleri6. Destek hizmetleri7. Bilgi işlem hizmetleri8. İnsan kaynakları hizmetleri

F – PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizi, katılımıcılığı sağlamanın en önemli araçlarından birisidir. Kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar.

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. Paydaşlar etki ve önem derecesine göre önceliklendirilerek Genel Müdürlüğümüz Paydaş Önceliklendirme Tablosu oluşturulmuştur.



1. İç Paydaş Analizi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Plan hazırlanması faaliyetleri kapsamında katılımıcılığın sağlanması amacıyla iç paydaş olarak yönetici ve çalışanların algılarının ölçülmesi, fikirlerin tespit edilmesi ve önerilerinin alınması için iç paydaş anketi uygulanmıştır. Genel Müdürlüğümüz merkez teşkilatında ve temsilciliklerinde görevli yönetici ve çalışanlardan oluşan 272 personele elektronik ortamda anket yönlendirilmiş, anketi 150 kişi cevaplandırmıştır. Ankete katılım oranı % 55,1 ve memnuniyet oranı % 64,5'dir. İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyeti Analizi ile çalışanların "Kariyer Geliştirme İmkânı", "Çalışma Ortamı ve Koşulları", "Yönetim Anlayışı", "Etik Değerler", "İletişim", "İş Yönetimi", "Çalışan Bilinci" konularında görüş ve önerilerin alınması hedeflenmiştir.

2. Dış Paydaş Analizi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Plan hazırlanması faaliyetleri kapsamında katılımıcılığın sağlanması amacıyla dış paydaş olarak kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları ile yükseköğretim kuruluşları ve havacılık sektöründe görev yapanların algılarının ölçülmesi, fikirlerin tespit edilmesi ve önerilerinin alınması için üç adet anket çalışması yapılmıştır. Elektronik ortamda anketler yönlendirilmiş, beşli likert ölçekli ve yarı yapılandırılmış soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Sektörün önde gelen kanaat önderlerinden (20 kişi), yönetici ve çalışanlarından (339 kişi) ve kamu kurum-kuruluşlarından (369 kişi) görüş alınarak havacılık sektörünün hemen her kademesini temsil eden geniş bir katılımcı grubuna ulaşılarak görüşler alınmıştır.

Dış paydaş anketini cevaplandıranların Genel Müdürlüğün kuruluş ve görevleri ile yaptığı hizmetler hakkındaki bilgi düzeyi orta seviyededir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü görev alanına giren konularda genel olarak ortalamanın üzerinde başarılı bulunmuştur.

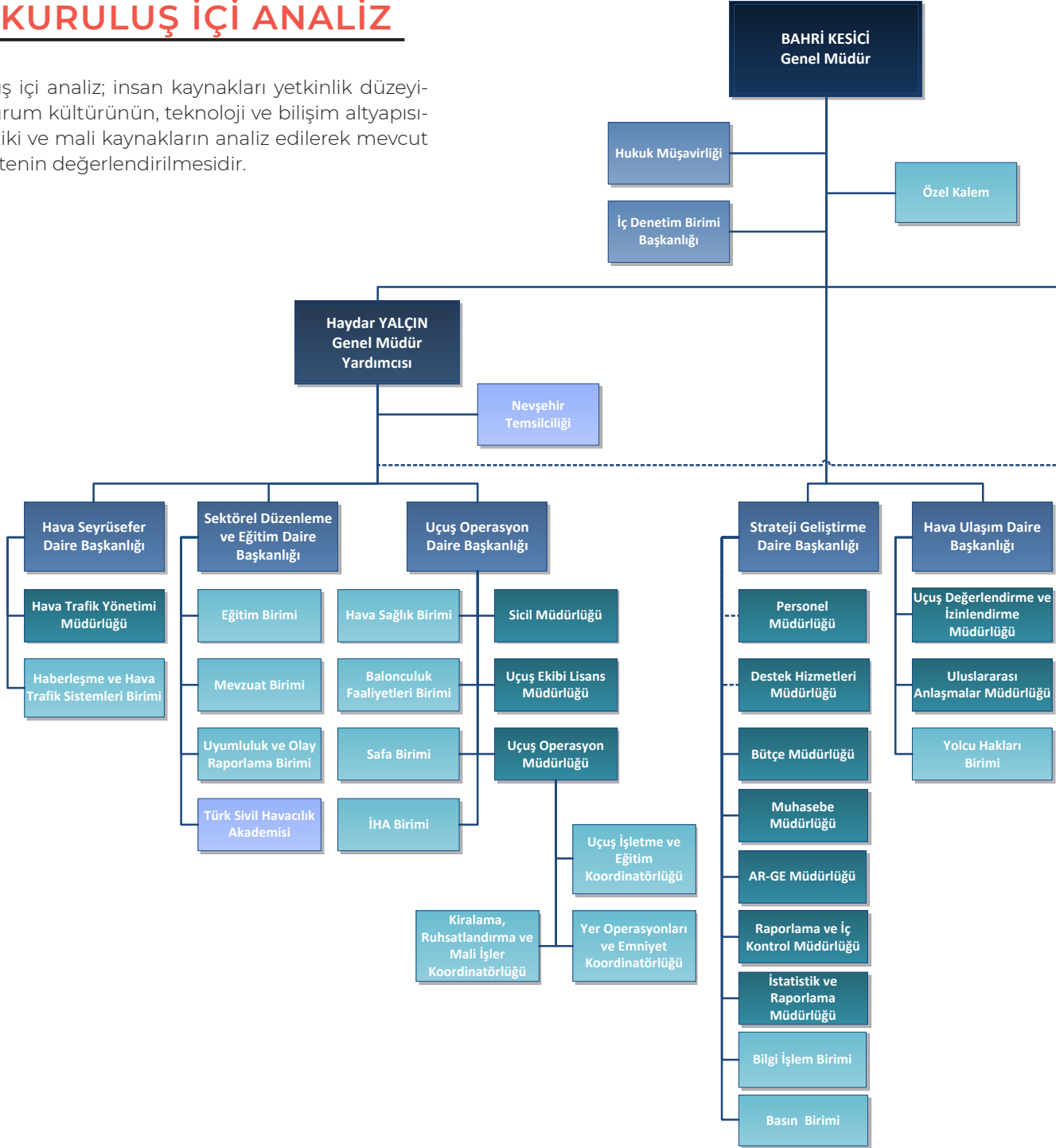
Stratejik Planlama Koordinasyon Grubu tarafından hazırlanarak dağıtımı yapılmış olan anket sorularına dış paydaşlar (Kurum/Kuruluş ve Müşteri) ve kanaat önderlerince verilmiş olan yanıtlar analiz edilerek, katılımcıların genelinin ortak görüşleri, mevcut durum analizi ve geleceğe bakış bölümlerinde dikkate alınmak üzere başlıklar halinde gruplandırılmıştır.

Ayrıca Bakanlığımız 2019-2023 dönemi stratejik Planı hazırlık çalışmaları kapsamında Bakanlığımız faaliyetlerine ilişkin olarak havacılık ve uzay sektörü paydaşlarımızın sektöre yönelik tespit ve değerlendirmeleri ile görüş ve önerilerinin alınması amacıyla 3 Ekim 2018 tarihinde Stratejik Plan Paydaş-Sektör Grup Toplantısı gerçekleştirilmiştir. Katılım ve katkı sağlanan toplantı sonucu raporları plan hazırlık çalışmalarında değerlendirmeye alınmıştır.



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.

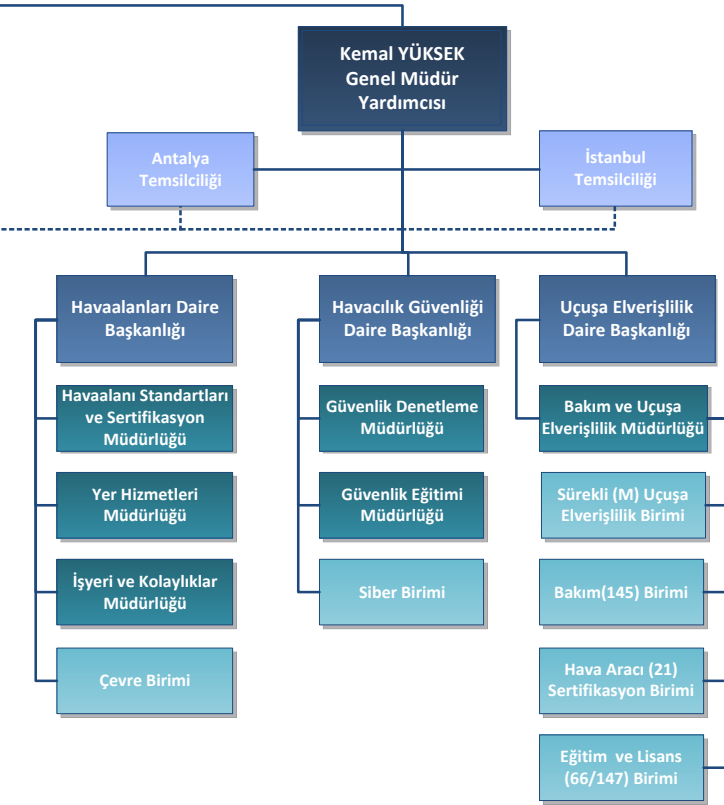


Şekil 1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması

1. Organizasyon Yapısı

Genel Müdürlüğümüz 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 ve Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nden oluşmaktadır. Ayrıca doğrudan merkeze bağlı olan İstanbul, Antalya ve Nevşehir temsilcilikleri ile faaliyetler yürütülmektedir.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın bağlı kuruluşu olarak, kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli statüde kurulmuş olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün organizasyon şeması Şekil 1'de verilmektedir.



G - KURULUŞ İÇİ ANALİZİ

2. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

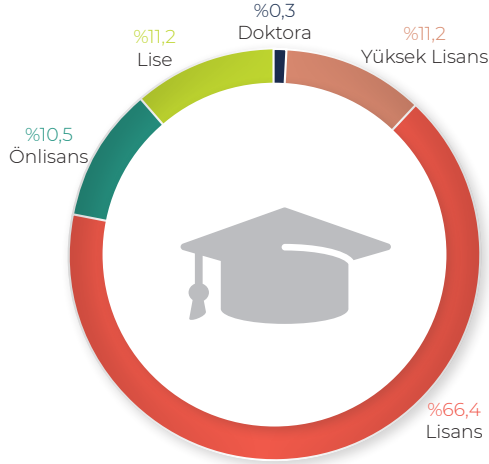
Genel Müdürlüğümüzde Eylül 2018 tarihi itibarıyla toplam 345 personel görev yapmaktadır.

Genel Müdürlüğümüzün personelinin kadro statülerine ve cinsiyetine göre dağılım aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6. Personelin Kadro Statülerine ve Cinsiyete Göre Dağılımı

STATÜ	KADIN	ERKEK	TOPLAM
Kadrolu (657 Sayılı Kanun)	57	90	147
4/B Sözleşmeli	7	42	49
İdari Hizmet Sözleşmeli (İHS)	23	74	97
Sürekli İşçi	22	36	58
TOPLAM	109	242	351

Genel Müdürlüğümüz personelinin eğitim durumunu gösteren grafik aşağıda yanda yer almaktadır.



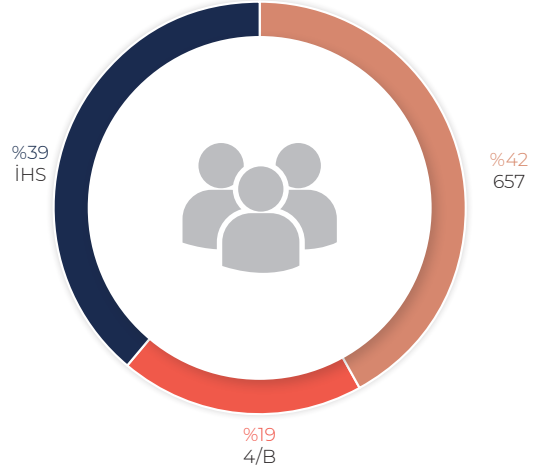
Şekil 2. Personelin Eğitim Durumu

Genel Müdürlüğümüzde 18 kişinin A seviyesi, 32 kişinin B seviyesi ve 35 kişinin C seviyesinde yabancı dil belgesi bulunmaktadır. A, B ve C düzeyi yabancı dil belgesine sahip personel sayısının toplam personel sayısına oranı %24'tür. Uluslararası düzenlemelere uyum açısından yabancı dil bilgi seviyesi öncelikli yetkinlik kriteri olarak belirlendiğinden, personelin yabancı dil bilgisi seviyesinin artırılması Kurumun insan kaynakları yetkinliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 7. A, B ve C Düzeyi YDS Puanına Sahip Personel Sayısı

2013-2018 HAZİRAN			
A SEVİYESİ	B SEVİYESİ	C SEVİYESİ	TOPLAM
18	32	35	85
Toplam Personel Sayısı			351

2015-2018 Haziran sonu itibarıyla; 657'li 37 personel, 4/B'li 17 personel ve İHS'li 34 personel olmak üzere toplam 88 personel Kurumumuzdan ayrılmıştır. Bu nedenle nitelikli personelin Kurumda istihdamının devamlılığını sağlamak amacıyla kariyer geliştirme, eğitim, performans yönetimi ve özlük haklarında iyileştirme gibi insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.



Şekil 3. 2015-2018 Haziran Dönemi Personel Kaybının Statüye Göre Dağılımı

3. Kurum Kültürü Analizi

Genel Müdürlük tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar, bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle kamu idarelerinde bulunan kurumsal kültür yapısı da, hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir. Genel Müdürlük, stratejik planında geleceğe bakışı geliştirirken kurum kültürünü iyi analiz etmeyi, mevcut kurum kültürünü dikkate almayı ve kurum kültürünü güçlendirmeyi esas almaktadır.

Genel Müdürlüğün kurum kültürü, kurumun geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Ancak zaman içerisinde

oluşan ve idarenin davranış biçimini yönlendiren kurum kültürünün kısa vadede değiştirilmesi gerçekçi bir beklenti değildir. Bu nedenle kurum kültürünün, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde tedricen iyileştirilmesi benimsenmiş olup, stratejik amaç ve faaliyetlerde bu hususa önem verilmiştir.

Stratejik planda, Genel Müdürlüğün “Kurum Kültürü”nün tanımlanmasında dikkate alınmış olan başlıca hususlar; kurumda faaliyetlere ve kararlara katılım düzeyi, kurum çalışanlarının işbirliği düzeyi, bilgi paylaşımı, kurum mensuplarının öğrenmeye açıklığı, kurum içi iletişim düzeyi, paydaşlarla ilişkiler ve değişime açıklık konularında olmuştur. Bu konudaki kısa bir kurum kültürü analizi aşağıda verilmektedir.

Tablo 8. Kurum Kültürü Analiz Boyutları Tablosu

KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZ BOYUTLARI	TESPİTLER /SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
Katılım	Çalışanların karar alma süreçlerine katılım istekleri yüksek, yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi yeterli olmakla birlikte karar alma süreçlerinin sistematik hale getirilmesi, belirli standartlar çerçevesinde katılımcılığın nasıl sağlandığının/sağlanacağına net biçimde ortaya konulması gerekmektedir.	Çalışanların karar alma süreçlerine başlangıcından, uygulamaya ve oradan da izlenmesine kadar olan süreçlerdeki öneri, talep ve beklentilerini tespit edebilecek, üst yönetimin geri bildirimleriyle de beslenen mekanizmalar kurmak önem taşımaktadır.
İşbirliği	Kurumda aynı birimde görevli çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı olmasına karşın birimler arasında belirli konularda deneyimlerin paylaşılacağı mekanizmalar mevcut değildir.	İşbirliği ve birlikte çalışma kültürünü geliştirmek üzere konu başlıkları belirlenerek farklı birimlerden uzmanları içeren ortak çalışma grupları oluşturulabilir.
Bilginin yayılımı	Bilginin depolanması, kayıtlı hale getirilerek sunulması ve paylaşımı ile ilgili bir sistem veya standart bulunmamaktadır.	Bilginin tanımlanması, kurumda üretilen ve kurum dışından temin edilen bilginin özellikleri, kritikliği, gizliliği gibi unsurları içeren bir bilgi envanterinin hazırlanması, daha sonra bilgi bankası oluşturulması, denetim raporları, bulgu havuzları, geçici görev raporları, ulusal ve uluslararası toplantı dokümanları gibi bilgilerin sınıflandırılarak paylaşım usulleri belirlenmelidir.
Kurum içi iletişim	Kurum çalışanları iletişime açıktır. Özellikle dikey iletişimde personelin üst yönetime erişim kanalları açık olmakla birlikte ara yönetim kademesinin sorumlulukları netleştirilmeli, personel ile üst yönetim arasındaki köprü ödevini görme konusundaki belirsizlikler ve uygulama eksiklikleri giderilmelidir.	Yatay iletişimin (birimler arası iletişim) geliştirilmesi, üst yönetime doğrudan erişim kanallarının netleştirilmesi, usulsüzlük, yolsuzluk, mobbing gibi olağanüstü durumlarda anonim olarak şikayet ve ihbar kanallarının netleştirilmesi gerekmektedir.
Paydaşlarla ilişkiler	Karar alma süreçlerine paydaşları dâhil etme ve bilgilendirme noktasında idarenin istekliliği yeterli iken buna dair bir paydaş yönetim stratejisinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.	Karar alma süreçlerine paydaşların dâhil edilme usul ve esaslarını belirleyecek bir paydaş yönetim stratejisinin oluşturulması önem kazanmaktadır.
Değişime açıklık	Yöneticilerin kendilerini geliştirmesini ve personelin sürekli ilerlemesini teşvik edecek mekanizmalar mevcut olup, geliştirilme ihtiyacı bulunmaktadır. Personel ve ilgili görev için asgari eğitim gereklilikleri belirlenmiş olup kurs ve eğitim faaliyetleri yazılım üzerinden izlenmektedir.	Yöneticilerin kriz, zaman, insan ve iş yönetim becerilerini geliştirmelerini teşvik eden sistemli eğitim programları düzenlenmesine ve yetki kullanımında daha güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Profesyonel yetkinlikleri geliştirmek için alınması gereken eğitimler belirlenmiş olmakla birlikte personelin kişisel gelişimleri için de bir mevcut durum analizi yapılarak ihtiyaçlar belirlenmeli ve ihtiyaçlar doğrultusunda faaliyet yürütülmelidir.
Güç Mesafesi	SHGM çalışanları arasındaki güç mesafesi yazılı kurullarla kısmen belirgin olmakla birlikte, organizasyon yapısında temsilcilikler, koordinatörlükler gibi bazı belirsiz alanlar bulunmaktadır. Personel ile üst yönetim arasındaki güç mesafesi düşüktür ve üst yönetime erişimde personel diğer kamu kurumlarına kıyasla güçlük yaşamamaktadır. Ancak bu güç mesafesi ile ilgili uygulama kuralları belirsiz, kişiye göre değişebilen yapıdadır. Ara yönetim kademesinin aşağı ve yukarı yönlü güç mesafesinde uygulama belirsizlikleri mevcuttur.	Organizasyon yapısının dikey iletişimi ve hiyerarşik kademeleleri daha net biçimde ifade edecek biçimde yapılandırılması, personel ile üst yönetim arasında köprü vazifesi kuracak ara kademe yönetimin konularının netleştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir.
Ödül ve ceza sistemi	İdarenin hataları tolere etme düzeyi yüksek, ancak ödül ve ceza sistemi işletilmemekte ve çalışanların motivasyonlarını artıracak mekanizmalar daha da önem kazanmaktadır.	Çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde tutacak ve karar alma ve inisiyatif alma sürecindeki isteksizlerini ortadan kaldıracak, ödül ve ceza sistemini aktif kullanan daha etkili ve yeni denetleme ve düzenleme mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

4. Fiziki Kaynak Analizi

Genel Müdürlüğümüz; bağlı olduğumuz Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın GMK Bulvarı 128/A Maltepe-Çankaya/ANKARA adresinde mukim ek hizmet binasında hizmet vermektedir.

Hizmet verilen binanın kullanım alanı yaklaşık 10.000 m² olup, şu anda kullanılan fiziki alana ilişkin ayrıntılı döküm aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

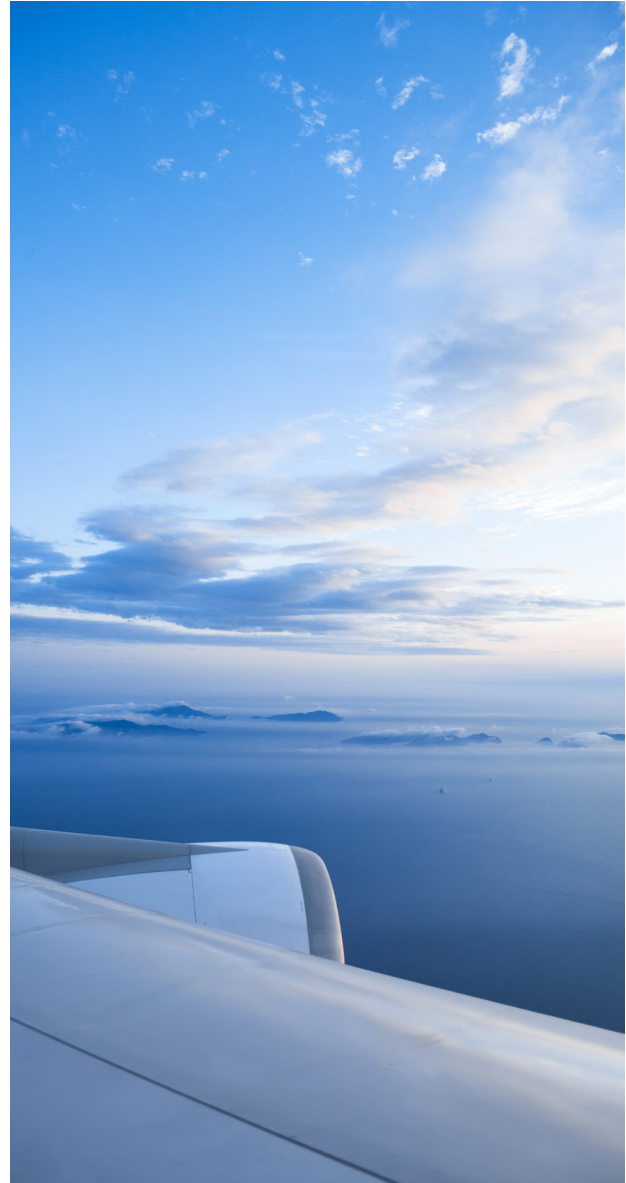
Tablo 9. Fiziki Alanın Kullanımı

KAT	ODANIN KULLANIM TÜRÜ	ODA SAYISI
-2. Kat	Yemekhane ve Arşiv	6
-1. Kat	Mescit ve Arşiv	3
Zemin	Arşiv + Güvenlik+ Temizlik+ Hizmet Aracı+ Sendika ve Özel Kalem Arşivleri	12
Asma	Lisans Birimi + Sınav ve Toplantı Salonları	8
1.Kat	Genel Müdürlük Makam Odaları + Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı + Hukuk Müşavirliği	7
2.Kat	Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı ve Arşiv	17
3.Kat	Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı + Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı	20
4.Kat	Hava Alanları Daire Başkanlığı + Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı + Hava Ulaşım Daire Başkanlığı	20
5. Kat	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı + Destek Hizmetleri Md. + Bilgi İşlem Birimi + İnsan Kaynakları Md.	22
6. Kat	SAFA Birimi + Siber Birimi	3

Tablo 10. Araç Türü ve Sayısı

ARAÇ TÜRÜ	SAYISI
Binek Otomobil	5
Station Vagon	1
Pick-up	2
TOPLAM	8

Genel Müdürlüğümüzün taşra teşkilatı ve yurtdışı temsilciliği bulunmamakla birlikte, İstanbul, Antalya ve Nevşehir illerinde yurtiçi temsilcilikler yer almaktadır. İstanbul Temsilciliğimiz Atatürk Havalimanında, Antalya Temsilciliğimiz Antalya Havalimanında ve Nevşehir Temsilciliğimiz Kapadokya Meslek Yüksek Okulu Kampüsünde hizmet vermektedir. Çalışma koşullarının fiziksel yetersizliği söz konusu olup, çalışma ortamının iyileştirilmesi gerekmektedir.



5. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Genel Müdürlüğümüzde kullanılmakta olan mevcut ağ ve sistemler ile bu sistemlere ait bilgiler aşağıda maddeler halinde ifade edilmektedir.

VMware Sanallaştırma Teknolojileri üzerine kurulu; 62 adet sanal server üzerinde:

1-) Web (www.shgm.gov.tr)

2-) Otomasyon Sistemi ve Modülleri;

- ▶ İş Süreçleri Tanımlama Modülü
- ▶ Kuruluş Yetkilendirme ve İzleme Modülü.
- ▶ Hava Aracı Personel Yetkilendirme ve İzleme Modülü
- ▶ Hava Aracı İşlemleri Modülü
- ▶ Permi, Anlaşmalar Modülü
- ▶ Havacılık Olayları İzleme Modülü
- ▶ Hava Alanları Modülü
- ▶ Denetleme Modülleri (Bulgu Havuzu, SA-FA-SANA vs.)
- ▶ Mânia Sorgulama Modülü
- ▶ Lisans Modülü
- ▶ Sağlık Modülü
- ▶ Eğitim Başvuru Modülü
- ▶ e-imza ve Mobil İmza Modülleri
- ▶ Form-4 Modülü
- ▶ Ruhsat, Sertifika ve İzin Modülü
- ▶ İşletme Şartları Modülü
- ▶ Temel Eğitim Sertifikası Modülü

3-) Otomasyon Sistemi Dışındaki Modüller

- ▶ Satın Alma Modülü
- ▶ Belgelik Modülü
- ▶ İHA Yazılımı
- ▶ Takas-Cekas Programı
- ▶ Evrak Doğrulama Uygulaması
- ▶ Belgenet
- ▶ Balon Takip Modülü
- ▶ Pilot Sınav Rezervasyon Modülü
- ▶ Finansal Takip Modülü
- ▶ Kurum İçi Personel Takip Modülü
- ▶ El Kitabı Takip Modülü
- ▶ Yolcu Şikayetleri Modülü
- ▶ Eğitim Yönetim Takip Modülü

- ▶ Raporlama Aracı Cognos. (İş Zekası Modülü)
- ▶ Hava Aracı Takip Modülü
- ▶ Güvenlik Birimi Envanter Modülü
- ▶ PTT Messenger Modülü
- ▶ SMIS – SOMS Modülü
- ▶ Bilgi İşlem Talep Takip Modülü

4-) Sistem Yönetim ve Altyapısı

- ▶ Kurumsal e-posta Hizmeti
- ▶ Active Directory Hizmeti
- ▶ Criptolog Loglama Modülü
- ▶ NAC Sistemi
- ▶ 150 Megabite İnternet Data Hattı (Metro-Fiber)
- ▶ 200 Megabite Turksat ile aramızda Data Hattı (Metro-Fiber)
- ▶ 5 Megabite Kamunet Hattı
- ▶ Pilot Sınav Odası Network Sistemi
- ▶ İnternet AFTN Sistemi (Havacılık Telekomünikasyon Ağı - Mevcut Permi İşlemlerinde Kullanılan Sistem)

Söz konusu ağ ve sistemlere ait teknik altyapı bilgileri ise şöyledir;

- ▶ UTP (Cat6) Kablolama ve Kanal Üstü - UTP Priz. + Jeneratör (2 adet)
- ▶ 22 adet Switch (Odaların Network Dağılımı İçin)
- ▶ 2 adet Firewall (Yasaklı Sitelere Girişi Ve Dış Saldırıları Engellemek İçin)
- ▶ 1 adet Cisco Router + Switch AFTN (Havacılık Telekomünikasyon Ağı)
- ▶ 1 adet 80 Tera Storage + Veeam Yedekleme+ FKM Merkezi
- ▶ 2 adet Omurga Switch

İnternet Erişim Altyapısı

- ▶ Fiberoptik Metro İnternet 150 Mb/PS
- ▶ Fiberoptik Metro İnternet 5 Mb/PS
- ▶ 1000 Mbit Kablolama Altyapısı ile 400 Kişilik Dağıtım
- ▶ 101 adet Mobil Data Hattı ile Her Yerde İnternet Ulaşımı
- ▶ 6 adet ADSL Aboneliği
- ▶ Kapalı Devre Havacılık Network Sistemi

Telefon Erişim Altyapısı

- ▶ AlcatelOmni PCX Digital Santral (Hali Hazırda 430 Aboneye Hizmet Verebilecek Durumda)

G – KURULUŞ İÇİ ANALİZ

- ▷ 330 Aktif DDI ve 15 adet Analog Hat olmak üzere Toplam 345 adet telefon aboneliği
- ▷ 11 adet Mobil Ses Hattı

Diğer Abonelikler

- ▷ D Dos Atak Önleme Sistemi Siber Tehdit Engelleme Hizmeti Aboneliği
- ▷ Atanmış Güvenlik Hizmeti Aboneliği
- ▷ Bilişim Sistemleri Barındırma Hizmeti
- ▷ Arınç Aboneliği
- ▷ Kablo TV Abonelikleri

Teknolojinin daha etkin kullanılmasına ilişkin bir beklenti bulunmakta olup bilgi güvenliğinin ve iş sürekliliğinin koruması konusunda dünyada kabul görmüş standartlara uyum ihtiyacı bulunmaktadır. Otomasyon yazılımının paydaşların ihtiyacına tam olarak cevap vermesi gerekmektedir. Etkin bir tek-

noloji ve bilişim altyapısı için bütçe yetersizliği söz konusudur.

Tüm havacılık iş ve işlemlerinin elektronik ortama taşınması, tüm hizmetlerin e-devlet üzerinden yürütülmesi ve yapının mobil uygulamalara taşınması, bilgi işlem yazılım alt yapı yatırımları için gerekli bütçenin sağlanması, Bilgi İşlem Birimi personel yapısının güçlendirilmesi, Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeye ilişkin bir doküman hazırlanması, uygulama yazılımı geliştirme ve değiştirme kontrollerinin mevcut olması ve izlenmesi, Siber güvenliğin önceliklendirilmesi ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi alınmasına yönelik çalışmaların tamamlanması, yeni tam otomasyon sistemine geçilmesinin Kuruma katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

6. Mali Kaynak Analizi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün mali kaynakları, özel bütçe gelirlerinden oluşmaktadır. 2019-2023 yıllarını kapsayan Genel Müdürlüğün Tahmini Kaynak Tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. Tahmini Kaynak Tablosu

KAYNAKLAR	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM KAYNAK
Genel Bütçe						
Özel Bütçe	51.394.000	57.571.000	62.349.000	67.697.000	73.800.000	312.811.000
Yerel Yönetimler						
Sosyal Güvenlik Kurumları						
Bütçe Dışı Fonlar (İhracatçı Birlikler Fonu)						
Döner Sermaye						
Vakıf ve Dernekler						
Dış Kaynak						
Diğer (Tahmini gelir ile ödenek farkı)	25.606.000	10.627.000	10.078.000	9.075.620	7.578.977	62.965.597
TOPLAM	77.000.000	68.198.000	72.427.000	76.772.620	81.378.977	375.776.597

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün mali kaynakları, özel bütçe gelirlerinden oluşmaktadır. 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin Genel Müdürlüğümüz 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, Genel Müdürlüğümüzün gelir kalemleri ve tutarlarını belirleme yetkisi bulunmaktadır. Ülkemizde havacılık sektörü hızla geliştiği için faaliyet gelirlerimizde sürekli olarak artış eğilimi göstermektedir. Özel Bütçe gelirleri her yıl bütçe ödeneklerinden fazla olması nedeniyle finansman fazlası bulunmakta olup gelir kalemlerimiz içerisinde faiz gelirleri önemli bir yere sahiptir.

H – PESTLE (POLİTİK-EKONOMİK-SOSYAL-TEKNOLOJİK-YASAL-ÇEVRE) ANALİZİ

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

I – GZFT (GÜÇLÜ-ZAYIF GELİŞMEYE AÇIK YÖNLER/ FIRSATLAR-TEHDİTLER) ANALİZİ

GZFT Analizi kapsamında, idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. 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” ile dış paydaşlarla yapılan “Paydaş Toplantıları” sürecinde elde edilen bulgular ışığında kurumun güç-

lü-zayıf yönleri ortaya çıkarılmış ve ayrıca stratejik planlama ekibiyle yapılan dış çevre değerlendirmelerinden elde edilen bulgular kapsamında “Fırsatlar-Tehditler” ortaya konarak GZFT Analizi yapılmıştır.

Bu durum analizinden elde edilen bulgular ışığında TOWS Matrisi yöntemi kullanılarak, mevcut durumdaki zayıf alanları kapatmaya çalışacak ve güçlü alanları fırsatlar ile buluşturacak olan stratejilerin belirlenmesi çalışması aşağıda yapılmıştır.



Tablo 12. GZFT Listesi Tablosu

İÇ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF (GELİŞMEYE AÇIK) YÖNLER
1. Sivil Havacılık sektörünü düzenleyen, denetleyen ve yaptırım gücüne sahip bir kurum olması	1. Uluslararası Havacılık örgütlerinde temsil gücümüzün yeterli düzeyde olmaması
2. Sivil havacılık faaliyetleri kapsamında ülkemizi uluslararası ortamda temsil edebilme yetkisinin ve işbirliğinin olması	2. Uluslararası Sertifikasyon Otoritelerince (EASA, FAA gibi) yerli havacılık ürünlerimizin sertifikalandırılması konusunda yaşanan sıkıntılar
3. Uluslararası mevzuata tabi olunması nedeniyle gelişmelerin sürekli olarak takip edilmesi,	3. Kurumsal yapılanmanın istenen düzeyde tamamlanmamış olması
4. Dinamik bir sektörde çalışan, öğrenmeye istekli, yabancı dil bilen, iletişim becerileri kuvvetli iş gücüne sahip olması	4. Kurum bilinirlik ve tanınırlık seviyesinin yeterli düzeyde olmaması
5. Özel alanlarda nitelikli personel istihdam etme olanağına sahip olması	5. Kurum içi iletişim, motivasyon ve koordinasyon eksikliği
6. Kendi gelirleri ile giderlerini karşılayan özel bütçeli bir kurum olması	6. Nitelikli personel kayıplarının fazla olması ve ihtiyaç duyulan alanlarda nitelikli personel temininde güçlük yaşanması
7. Etkin bir Sivil Havacılık Bilgi Yönetim Sistemine sahip olması	7. İnsan kaynaklarının etkin kullanılmaması (işe alım, oryantasyon, kariyer planlaması, hizmet içi eğitim ve planlama, yurtdışı görevlendirmeler, terfiler, performans değerlendirmesi vb.)
8. Kalite Yönetim ve İç Kontrol Sistemleri ile kendini geliştirme çabasına sahip kararlı bir kurum olması	8. SHGM'nin, sektörün uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebilmesine yönelik ihtiyaçlarına zamanında uyum sağlayamaması
9. Sektördeki kurum ve kuruluşlar ile beraber iş yapma kültürüne sahip olması	9. Havacılık alanında kullanılan ürünlerde büyük oranda yabancı teknolojiye bağımlı olunması
10. EUROCONTROL gelirinin personele dağıtılması, hava sahası modernizasyonu ve ilgili sektörü teşvikte kullanılabilmesi imkanı bulunması	10. Amatör, sportif ve genel havacılık konusundaki mevzuatın ve altyapının yetersiz olması
11. Sivil Havacılık sektörünün eğitim ihtiyacını giderebilmek amacıyla İstanbul'da Türk Sivil Havacılık Akademisinin hizmete girmesi	11. Sosyal tesis ve aktivitelerin yeterli seviyede olmaması
	12. Verilen hizmetlerin izleme ve değerlendirmelerinin yeterince yapılamaması
	13. Mevzuatın yeteri kadar kullanıcı dostu ve rehber dokümanı olmaması
	14. Risk esaslı mevzuat ve gözetim yaklaşımının yeterli olmaması
	15. Sektöre yönelik eğitim verme, eğitim materyali hazırlama konusunda yeterli kapasitenin oluşturulamaması
	16. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren üreticilerin, ürün sertifikasyonu maliyetlerinin karşılanması konusunda destekleyecek yasal mevzuatın eksikliği

DIŞ ÇEVRE	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
1. Havacılık ve uzay sektörünün altyapısının gelişmesine yönelik kararlı ve destekleyici devlet politikalarının olması	1. Bölgede yaşanan iç karışıklıkların yük ve yolcu ulaşımını etkilemesi
2. Yeni Havalimanı Projesi ile İstanbul'un bölgesel hava ulaşım merkezi haline dönüştürülmesi	2. Havacılık sektörüne yapılan müdahalelerin uluslararası alanda serbest rekabeti bozması
3. Özel sektörün son yıllarda havayolu işletmeciliğinde ve havacılık sanayiinde önemli roller üstlenmesine imkân yaratılması	3. Petrol fiyatlarının dalgalanmasına neden olan politik baskılar, müdahaleler ve ambargolar
4. Nitelikli işgücünün Avrupa'dan daha ucuz olması	4. Uluslararası ilişkilerde gerilimin artması
5. Afrika, Çin, Hindistan, vb. ülkelerde ticari hacmin artması ve bölgenin ekonomik açıdan güçlenmesi, Afrika ve Asya ile Uzak Doğu pazarlarındaki gelişim	5. Uluslararası güvenlik kontrollerinin artması
6. Düşük maliyetli taşıyıcıların sayılarındaki artış	6. Uluslararası alanda çevre bahanesiyle gelişmekte olan ülkelerin önüne engel yaratılması
7. Düşük maliyetli iş modeli uçuşlarına artan talep	7. Asya Pasifik bölgesinin dünya hava trafiği payındaki artış
8. Havacılık sektörüne yapılan yatırımların ekonomik büyümeye katkı sağlaması	8. Uluslararası mevzuat ve stratejilerin sektörün rekabet gücüne etkisi
9. Ülkemizin bölgesel hava ulaşım merkezi haline dönüşmesi ile birlikte gelen/giden uçuşların kavşak noktası haline gelmesi	9. Genel havacılık faaliyetlerinin (çok hafif uçak yapımı, model uçak, akrobasi vb.) yeterince gelişmemiş olması
10. Ülkemizde hava trafiğinin ve havalimanı sayısının artması	10. Döviz kurlarındaki dalgalanma ve TL değer kaybı
11. Havayolu ile seyahatin en hızlı ve güvenli ulaşım şekli olduğunun dünya toplumları tarafından genel kabul görmesi	11. Yeni ortaya çıkacak istihdam alanları ve teknolojinin getirdiği insan kaynağı ihtiyacı
12. Ülkemizin bölgesel hava ulaşım merkezi hâline dönüşmesi ile tüm kültürlerin buluşma noktası hâline gelmesi	12. Siber saldırılarda artış olması
13. Ülkemizde başta üniversiteler olmak üzere genç nüfusun havacılık ve uzay sektörüne ilgisinin artması	13. Teknolojik olarak dışa bağılı alanların olması
14. Tüketici eğilimlerinin, tüketici memnuniyetinin ve seyahat etme alışkanlıklarındaki değişimin, hava yolu seyahatine ilgiyi artırması	14. Genel Havacılığı ilgilendiren vergilerin, havacılıkta gelişmiş ülkelere göre çok yüksek oranda olması, yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulması
15. Orta menzilli bölgesel uçak üretimi konusunda önümüzdeki yıllarda artış olacağına öngörülmesi	15. Havacılık teknolojilerinde kullanılan malzemelerin standardizasyon ve sertifikasyonuna yönelik yasal düzenlemelerin eksikliği
16. Askeri hava platformları için geliştirilen milli ve özgün aviyonik sistemlerin ve entegrasyon tecrübesinin dünya ile yarışabilir düzeyde olduğu değerlendirildiğinde benzer şekilde sivil havacılık alanına da kolaylıkla yansıtılabilmesi	16. Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programının kanuni dayanağının eksikliği
17. Takip Yazılımlarının yaygınlaştırılması	17. Kaza kırımının net olarak tanımlanmaması ve Kaza Araştırma ve İnceleme Kurulu'nun görevlerinde çelişkilerin bulunması
18. İnsansız Hava Araçları üzerinde teknoloji geliştirme çalışmalarının artması, kontrol, görüntüleme ve ileri teknolojilerin desteklenmesi	18. İklim değişikliği ile ilgili gelecekte alınması muhtemel uluslararası kısıtlayıcı kararlar
19. Hava trafik yönetim sisteminin teknoloji kullanımı ile optimize edilmesinin getireceği maliyet azalışı ve verim artışı	19. Bilinen yakıtlarla çevreye duyarlı bir havacılık yapılamaması
20. Çevre bilincinin gelişmesi ile sektörde faaliyet gösteren şirketlerin yerel ve uluslararası çevreyi korumaya yönelik kurallara uyma zorunluluğunun sıkı yaptırımlar ile desteklenmesi	20. Yetişmiş beyin gücünden; yurtdışına beyin göçü, planlama eksiklikleri vb. sebeplerle yeterli seviyede yararlanılamaması
21. Uçak filolarının yeni nesil uçaklarla değiştirilmesinin gürültü kirliliği, hava kirliliği gibi konulara olumlu etkisi	21. Havacılık ve uzay teknolojileri alanlarında teknolojik kabiliyeti olan ve/veya ihtiyaç sahibi ülkeler ile ortak projeler geliştirilmesi amacıyla işbirliği modellerinin geliştirilememiş olması
22. Yeşil Havalimanı unvanı alınmasının teşvik edilmesi	22. Özellikle büyümesini sürdüren Körfez ülkeleri taşıyıcılarının uyguladığı yüksek ücret politikasıyla pilot ve teknisyen gibi lisanslı personelimizin yurt dışında çalışmayı tercih etmesi
23. Sivil Havacılık sektörünün ülke ekonomilerine doğrudan katkı sağlayan konumu	23. Motor, pervane ve iniş takımı üretim teknolojisinin yokluğu



BEŞİNCİ BÖLÜM

GELECEĞE BAKIŞ

PLEASE STAY SEATED WITH LON OD
DO NOT WALK OUTSIDE THIS AREA

T



MİSYON

Türk sivil havacılığının emniyetini ve güvenliğini belirlenen standartlar çerçevesinde sağlamak



VİZYON

Sivil havacılığın sürdürülebilir gelişimine hizmet etmek için etkin ve saygın bir konuma sahip olmak





TEMEL DEĞERLER



Katılımcılık



Topluma
Hizmet



Tarafsızlık



İnsan
Odaklılık



Etik İllkelere
Bağlılık



Çevreye
Duyarlılık



Yenilikçilik



ALTINCI BÖLÜM

STRATEJİ GELİŞTİRME



A – HEDEF KARTLARI

Tablo 13. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu

HEDEFLER	HARCAMA BİRİMLERİ											
	HAD	HUD	HGD	HSD	UED	UOD	SDED	SGDB	ÖKM	PM	DHM	HM
H1.1. ICAO emniyet gerekliliklerinin sağlanması	i			i	i	i	S					
H1.2. Güvenlik ve kolaylık dengesi gözetilerek siber saldırılar da dâhil yasa dışı faaliyetlere karşı güvenlik seviyesinin artırılması			S									
H1.3. Mevzuatın uluslararası gerekliliklerle uyumunun paydaşlarla işbirliği içerisinde artırılması	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i
H1.4. Etkin denetim ve gözetim yapılması	i	i	i	i	i	S						
H2.1. Hava araçlarına yönelik sertifikasyon kabiliyetinin geliştirilmesi					S							
H2.2. Havacılık sektörünün pilot ihtiyacının yerli kaynaklardan sağlanması						S						
H2.3. Türkiye'nin sivil havacılık eğitim üssü haline gelmesi							S					
H3.1. SHGM'nin temsil kabiliyet ve kapasitesini geliştirerek uluslararası alanda daha etkin bir konuma sahip olması	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i
H3.2. Genel, Amatör ve sportif havacılığın geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına katkı sağlanması	i		i	i	i	S						
H3.3. Sivil havacılık faaliyetlerinde çevreye duyarlı politikalar geliştirilmesi	S											
H4.1. SHGM'nin ulusal ve uluslararası mevzuata ve hızlı büyüyen sektöre uygun olarak yeniden yapılandırılması								i	i			S
H4.2. Nitelikli personelin temini ve istihdamı için SHGM'nin cazip hale getirilmesi								i	S	i	i	
H4.3. SHGM'nin bilgi ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i
H4.4. Yönetim sistemlerinin SHGM içinde etkinliğinin artırılması ve sistemler arası entegrasyon sağlanması	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i
H4.5. SHGM'nin kamuoyu ve paydaşlar nezdinde bilinirliği ve ulaşılabilirliğinin artırılması	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i

Tablo 14. Hedef Kartları

AMAÇ	A1: Havacılık emniyeti ve güvenliğinin en üst düzeyde sürdürülmesinin sağlanması									
HEDEF	H1.1: ICAO emniyet gerekliliklerinin sağlanması									
Sorumlu Birim	SDEDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	HADB, HSDB, UEDB, UODB									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.1.1: Devlet Emniyet Programı (State Safety Program-SSP) uygulama aşamalarının tamamlanma oranı (%)	35	70	80	85	90	95	100	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.1.2: ICAO düzeltici eylem planı uygulama oranı (%)	15	65	70	80	90	95	100	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.1.3: ICAO Etkili Uygulama (Effective Implementation-El) oranı (%)	25	84	85	86	87	88	91	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.1.4: İncelenen zorunlu rapor sayısı	25	283	310	380	440	450	560	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Olay değerlendirmesi yapacak kaynakların yetersiz olması nedeniyle raporların incelenememesi Devlet Emniyet Programı (SSP) altında tanımlı kurumların görev ve yetki karmaşası nedeniyle SSP'nin kanun seviyesinde yayımlanamaması Birimlerce müstakil düzenleme yapılması nedeniyle raporlama konusunda mevzuat birliğinin sağlanamaması Devlet Emniyet Programı (SSP) altında tanımlı kurumların görev ve yetki karmaşası nedeniyle programın tam uygulanamaması Hizmet sağlayıcılarının emniyet yönetimi uygulama seviyelerinin aynı olmaması nedeniyle değerlendirmede zorluk yaşanması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Sivil Havacılık faaliyetlerinin emniyet seviyesinin ve servis sağlayıcılarda emniyet yönetim sistemi etkinliğinin artırılması Emniyet veri ve bilgilerinin toplanması, analiz edilmesi ve muhafaza edilmesi için kapasitenin inşa edilmesi ve geliştirilmesi SHGM bünyesinde riskleri belirleyecek şekilde bağımsız olarak yetkilendirilmiş bir emniyet yönetim sisteminin varlığının sağlanması 									
Maliyet Tahmini	19.363.550 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Risk bazlı gözetim prosedürünün tamamlanması ve aktif kullanılması Hizmet sağlayıcılardaki Emniyet Yönetim Sistemi uygulamalarının standardizasyonu için ortak bir değerlendirme aracı (kontrol listesi) oluşturulması ve her birimin olay sorumlusu belirlenmiş olması Uluslararası uygulamalara yönelik mevzuat çalışmaları yapılması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Verileri yorumlamayı sağlayacak kaynakların temin edilmesi, uygun sistem ve araçların erişilebilir olmasının sağlanması SHGM Olay Raporlama Sisteminde revizyon yapılması Emniyet gözetimi etkinliklerinin gerekliliklerle uyumunu saptamak için tecrübeli kişiler tarafından birimlerde uyumluluk izleme denetimi yapılması Emniyet Performans Göstergelerinin (Safety Performance Indicators-SPI) ilgili birimler tarafından belirlenmesi ve izlenmesi Emniyet ile ilgili bilgilerin tek bir merkezde toplanması 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A1: Havacılık emniyeti ve güvenliğinin en üst düzeyde sürdürülmesinin sağlanması									
HEDEF	H1.2: Güvenlik ve kolaylık dengesi gözetilerek siber saldırılar da dâhil yasa dışı faaliyetlere karşı güvenlik seviyesinin artırılması									
Sorumlu Birim	HGDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)										
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.2.1: Denetimlerde havalimanı bazında uyumluluk oranı (%)	50	63,65	66	68	70	71	72	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.2.2: Siber güvenlik farkındalık seviyesini ölçmek amacıyla sektöre yapılan test saldırılarına karşı sektörün başarı oranı (%)	10	49,2	55	60	65	70	75	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.2.3: Siber güvenlik denetimlerinde denetleme başına düşen kategori 3-4 bulgu sayısı	10	3,1	2,8	2,5	2,2	2,0	1,8	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.2.4: Güvenlik Komisyonu ve Eğitim Araştırma ve Denetleme Birimi (EADB) üyelerinin havalimanı güvenlik yönetimi eğitimi alma oranı (%)	30	0	5	20	30	35	40	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Sektördeki personel devir hızının yüksek olması nedeniyle uygulamaların devamlılığının ve gelişiminin olumsuz etkilenmesi SHGM'nin mevzuat, teknik, mali ve personel altyapısının yetersiz olması nedeniyle denetim, eğitim ve yetkilendirme faaliyetlerinin aksaması Veri toplama ve analiz kabiliyetinin yetersiz olması nedeniyle mevcut durum analizi ve geleceğe yönelik projeksiyonların yapılamaması Kritik altyapı sistemlerinin net olarak bilinmemesi nedeniyle siber risklerin tam olarak belirlenememesi Teknolojinin gelişmesi ile siber saldırılar kapsamında atak yüzeyinin sürekli artması sonucunda çıkan zafiyetlere karşı kurumun tepki süresinin yeterli olmaması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Güvenlik ve kolaylık dengesi sağlanması ile güvenlik kaynaklı uçuş kalkış gecikmelerinin azaltılması Yolcu hareket indeksinde iyileşme sağlanması SHGM'nin siber saldırılara karşı yetkinliğinin ve sektörün kapasitesinin artırılması 									
Maliyet Tahmini	2.088.500 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Merkez Güvenlik Kurulu'nun sivil havacılık faaliyetlerine ilişkin esaslarının net olmaması ECAC tek nokta güvenlik uygulaması projesine devam edilmesi Havacılık güvenlik kültürünün sektör tarafından yeterince benimsememesi Teknik, mali, mevzuat altyapısının yetersizliği nedeniyle denetim, eğitim ve yetkilendirme faaliyetlerinin etkin yürütülememesi Personelin mesleki ve bireysel gelişiminin düzenli bir şekilde artırılamaması ve sağlanamaması sonucunda denetimlerin etkinliğinin artırılamaması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> ECAC Tek Nokta Güvenlik Uygulaması projesinin sonuçlandırılması Kritik altyapı sistemleri envanteri çıkarılarak siber risk kütüğü oluşturulması Milli Sivil Havacılık Güvenliği Kurulu'nun yeni yönetim sistemi içinde yeniden yapılandırılması Tüm denetimlerin elektronik ortamda ve denetim önceliklendirme yazılımı kullanılarak yapılması Teknik, mali, mevzuat altyapısına ilişkin düzenlemelerin yapılması 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A1: Havacılık emniyeti ve güvenliğinin en üst düzeyde sürdürülmesinin sağlanması									
HEDEF	H1.3: Mevzuatın uluslararası gerekliliklerle uyumunun paydaşlarla işbirliği içerisinde artırılması									
Sorumlu Birim	SDEDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.3.1: Uluslararası havacılık mevzuatına uyumun artış oranı (%) (kümülatif)	70	0	0	10	20	30	40	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.3.2: ICAO EFOD sisteminde girilen kayıt oranı (%)	10	0	20	30	40	50	60	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.3.3: Uluslararası havacılık mevzuatına uyuma yönelik paydaşlarla yapılan toplantı/çalıştay sayısı (kümülatif)	20	8	18	27	36	45	53	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Uyum sürecini takip edecek yapı, teşkilat ya da kadronun oluşturulamaması nedeniyle uyum sürecinin sürdürülebilirliğinin sağlanamaması Olay Bildirim Sistemi yoluyla alınan bildirimlerin değerlendirilmesinin yapılamaması nedeniyle uçuş emniyetinin etkin yönetilememesi Birimlerden tam, doğru ve zamanında yanıt alınamaması sebebiyle uluslararası kuruluşlardan alınan resmi mektuplara zamanı içerisinde yanıt verilememesi İş yoğunluğu sebebiyle uyumu sağlanacak mevzuatın uluslararası ortamda oluşturulması safhasına etkin katılım sağlanamaması Konuya ilişkin ülke görüşüne yönelik net bir politika olmaması nedeniyle, uyumu amaçlanan ICAO gereklilikleri arasında önceliklendirme kararı verilememesi 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Yeni mevzuat programına; dış paydaşlarla iletişim fonksiyonunun eklenmesi ve teknolojiyi etkin kullanarak tüm paydaşlara toplu ileti, görüş sorma/alma vb. imkânı yaratılması Sivil havacılık sektörü haricindeki alanlarda uyum çalışmaları için, geniş taşra teşkilatına sahip paydaşlarla yayım öncesinde irtibat kurulması Personelin belirli konularda uzmanlık sahibi olması ve uyuma ilişkin uluslararası hazırlık çalışmalarına etkin katılım sağlanması 									
Maliyet Tahmini	32.109.950 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Uluslararası mevzuatın oluşturulması safhasına etkin katılım sağlanamaması Personelin nicelik ve nitelik olarak yetersiz olması Siber güvenlik vb. yeni alanlara ilişkin düzenlemelerin tamamlanmaması Sektörel paydaşların mevzuat hazırlamaya katkı ve katılımının sınırlı olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nda değişiklik yapılması istenen maddelerin (mali hususlar içermeyen) gerekçeleri ile ilgili çalışma yapılması Özel operasyonlar konusunda mevzuat hazırlanması Hava aracı sökümlü konusunda ilgili kurumlarla koordineli olarak mevzuatın oluşturulması Mevzuat hazırlama yazılımının tedarik edilmesi Havaalanlarında bekleyen hava araçlarının terkinin, hurdaya ayrılması, tasfiye ve ödeme işlemlerine ilişkin usul ve esasların düzenlenmesi 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A1: Havacılık emniyeti ve güvenliğinin en üst düzeyde sürdürülmesinin sağlanması									
HEDEF	H1.4: Etkin denetim ve gözetim yapılması									
Sorumlu Birim	UODB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	HADB, HGDB, HSDB, HUDB, UEDB									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.4.1: Ülke SAFA puanı kabul edilebilir maksimum seviyesi	15	0,26	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.4.2: Yetkilendirilen denetçi/ihtiyaç duyulan denetçi oranı (%) (iç ve dış)	35	50	60	65	70	70	80	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.4.3: Denetçi eğitim programı uygulanma oranı (%)	25	0	40	50	60	70	80	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG1.4.4: Sivil havacılık kuruluşlarına yapılacak planlı (haberli, habersiz) denetim planına uyum oranı (%)	25	0	60	65	70	80	90	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Ödenek yetersizliği nedeniyle mevzuatın gerektirdiği denetimlerin gerçekleştirilememesi Denetçiler arasında standardizasyon sağlanamaması nedeniyle aynı durumlar için farklı bulgulara ulaşılmaması Denetçi sayısının yetersiz olması nedeniyle denetim programının tamamlanamaması Denetçi olma kriterlerinin yetersiz olması ve mesleki gelişim programının tam uygulanamaması nedeniyle denetimin uygun yapılamaması Denetçi yetkilendirmesinin alan bazında yapılmaması nedeniyle bulguların tespit edilememesi 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Denetim etkinliği ve kapasitesinin geliştirilmesi ile denetim kalite güvence programına geçilmesi Risk odaklı denetim ve gözetim yaklaşımının altyapısının oluşturulabilmesi ve yaygınlaştırılması Teknolojiden en üst düzeyde faydalanılarak otomasyon sisteminin denetim modülünün güncellenmesi 									
Maliyet Tahmini	35.610.400 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Farklı birimler için farklı kontroller uygulanması Takip sisteminin güncel olmaması ve bazı birimler tarafından kullanılamaması Denetçilerin mesleki gelişimi için eğitim programı uygulanması Bazı birimlerde diğer kurumlardan denetçi temin edilmesi 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Kurum içi denetçi yetiştirme programının oluşturulması, denetçilerin görevlendirilmesine yönelik standartların ve yeterliliklerin belirlenmesi ile denetçi kademlendirilmesine yönelik bir sistemin oluşturulması Denetçi olma kriterlerinin ihtiyaçlar doğrultusunda revize edilmesi ve denetçi yeterliliğini ölçecek ve değerlendirecek takip sisteminin oluşturulması Kurum ihtiyaçlarına cevap verecek bir bulgu analiz sisteminin oluşturularak kullanılması Alternatif bütçe kaynaklarının oluşturulması Otomasyon sisteminin denetim modülüne ilişkin ihtiyaç analizinin yapılarak sistemin güncellenmesi 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A2: Uluslararası alanda bilgi, teknoloji ve eğitim imkânları en üst seviyede kullanılarak Ülkemizin rekabet gücünün geliştirilmesine katkı sağlanması									
HEDEF	H2.1: Hava araçlarına yönelik sertifikasyon kabiliyetinin geliştirilmesi									
Sorumlu Birim	UEDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)										
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.1.1: Uluslararası imzalanan karşılıklı tanıma anlaşmaları sayısı (toplam)	60	4	5	6	8	10	12	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG2.1.2: İstihdam edilen nitelikli sertifikasyon uzmanı sayısı	40	0	17	28	35	42	50	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Belirli alanlarda nitelikli işgücü arzının yeterli seviyede olmaması ve yükseköğretim kurumlarındaki müfredatın sivil havacılık ihtiyaçları ile tam uyuşmaması sonucunda sektörün potansiyel büyüme hızını artıramaması, tasarım ve üretim sürecinin yavaş ilerlemesi SHGM bünyesinde belirli alanlarda yeterli sayıda yetişmiş personel olmaması nedeniyle sertifikasyon verilememesi Havacılık güvenliği alanında test ve sertifikasyon yapılabilecek altyapı olmaması nedeniyle sertifika verilememesi Şirketlerin mali yapısı gereği yerli ve milli üretim yapamaması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Hava araçlarına yönelik sertifikasyon kabiliyetlerinin geliştirilmesi Milli sertifikasyonun uluslararası alanda geçerliliğinin sağlanması 									
Maliyet Tahmini	5.342.300 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Sivil havacılık ürünlerinin geliştirilmesine ilişkin net bir yönlendirme yapılmaması sonucunda yatırım yapılamaması Karşılıklı tanıma anlaşmaları bulunmakla birlikte üretim ve sertifikasyonu kapsamaması Tip sertifikasyonunda Savunma Sanayi Başkanlığı ile işbirliği yapılması Havacılık güvenliği alanında test ve sertifikasyon merkezi olmadığı için diğer ülkelerden hizmet alınması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Milli sertifikasyon kabiliyetinin kazanılması için personel sayı ve niteliğinin artırılması, fiziksel altyapının tesis edilmesi Hava aracı/parçası sertifikasyonu ve havacılık güvenliği alanında test ve sertifikasyon yapılabilecek altyapının oluşturulması Havacılık eğitim ve endüstrisine kamu desteğinin, hibe ve teşviklerin artırılması Tip Sertifikasyonu, tasarım ve üretim organizasyonu konusunda uluslararası otoritelerle karşılıklı tanıma veya geçişleme anlaşmalarının yapılması 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A2: Uluslararası alanda bilgi, teknoloji ve eğitim imkânları en üst seviyede kullanılarak Ülkemizin rekabet gücünün geliştirilmesine katkı sağlanması									
HEDEF	H2.2: Havacılık sektörünün pilot ihtiyacının yerli kaynaklardan sağlanması									
Sorumlu Birim	UODB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)										
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.2.1: Eğitimi yurt içinde tamamlayarak lisans alan pilot sayısındaki artış oranı (%) (kümülatif)	100	0	10	20	30	40	50	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle pilot eğitimlerine talebin yeterli seviyede olmaması Altyapı yetersizliği nedeniyle pilot eğitimlerinin yeterli sayıda olmaması Bütçe tasarruf tedbirleri nedeniyle Hazine ve Maliye Bakanlığı'nca vergi teşvik ve indirimlerinin yapılamaması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Altyapı imkânlarının artırılması için ilgili paydaşlar nezdinde girişimlerde bulunulması Pilot eğitimlerinde vergi teşvik ve indirimlerinin sağlanması için çalışmalar yapılması Pilotluk mesleğini özendirici etkinliklere destek verilmesi 									
Maliyet Tahmini	10.066.500 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Havacılık personelinin uluslararası standartta yetiştirilmesinin sağlanması amacıyla eğitim ve eğitici kapasitesinin artırılması Nitelikli personel yetiştirilmesi için üniversite-devlet-özel sektör işbirliğinin sağlanması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Havacılık eğitim ve endüstrisine kamu desteğinin, hibe ve teşviklerin artırılması TSHA'da sektörel araştırmalar ve sektöre yön verecek projeksiyonlar yapılması Pilotluk mesleğini özendirici etkinliklere destek verilmesi 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A2: Uluslararası alanda bilgi, teknoloji ve eğitim imkânları en üst seviyede kullanılarak Ülkemizin rekabet gücünün geliştirilmesine katkı sağlanması									
HEDEF	H2.3: Türkiye'nin sivil havacılık eğitim üssü hâline gelmesi									
Sorumlu Birim	SDEDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)										
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.3.1: Uluslararası kuruluşlarla yapılan eğitim işbirliği anlaşması veya protokol sayısı	50	0	1	2	2	3	3	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG2.3.2: Eğitim verilen uluslararası ülke sayısı	50	3	4	5	6	7	8	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none">SHGM'nin, sektörle doğru orantılı büyümediği için faaliyet alanında yetersiz kalmasıYükseköğretim kurumlarındaki müfredatın sivil havacılık ihtiyaçları ile tam uyuşmamasıBölgesel çatışma ve terör olayları nedeniyle Türkiye'nin tercih edilmemesi									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">Türkiye'nin sivil havacılık eğitim üssü hâline gelmesi için tanıtım faaliyetlerinin düzenlenmesiİyi uygulama örneklerinin oluşturulmasıNitelikli eğitici kadrosunun oluşturulması									
Maliyet Tahmini	1.298.900 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">TSHA altyapısı oluşturulmuş, sektörün ihtiyacına yönelik ulusal ve uluslararası eğitim verebilecek yapıya kavuşturulmuştur.TSHA'da 3 ülkeden katılımcılara eğitim verilmesiTSHA'da nitelikli eğitici kadrosunun henüz oluşturulamaması									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Havacılık eğitim ve endüstrisine kamu desteğinin, hibe ve teşviklerin artırılmasıTSHA'nın eğitimle birlikte sektörel araştırma ve yönlendirmeleri yapabilecek kapasiteye kavuşturulmasıİç ve dış kaynaklardan eğitici yetiştirilmesi									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A3: Sivil havacılık sektörünün sürdürülebilir gelişimini teminen strateji ve politika geliştirilmesi ile uygulanmasının sağlanması									
HEDEF	H3.1: SHGM'nin temsil kabiliyet ve kapasitesini geliştirerek uluslararası alanda daha etkin bir konuma sahip olması									
Sorumlu Birim	SDEDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.1.1: Uluslararası kurumlarda yönetimde görev alan personel sayısı	25	3	3	3	3	3	3	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG3.1.2: Uluslararası kurum ve organizasyonlarda görevlendirilen personel sayısı (kümülatif)	25	1	3	5	7	9	11	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG3.1.3: Uluslararası platformlardaki bildiri/yayın/sunum sayısı (kümülatif)	20	2	9	16	24	32	41	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG3.1.4: Katılım sağlanan uluslararası panel ve çalışma grubu sayısı (kümülatif)	15	2	19	39	59	79	99	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG3.1.5: Yeni/revize hava ulaştırma anlaşması, protokol, mutabakat zaptı sayısı (kümülatif)	15	23	43	63	83	103	123	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Yeterli mali kaynak ayrılamaması nedeniyle uluslararası alanda yeterli temsil edilememesi Görev alabilecek nitelikte yeterli sayıda personelin kurumda istihdam edilmemesi Kurumun personel sayısının yeterli olmaması nedeniyle personel yönlendirmesinin yapılamaması Kurumun personel sayısının yeterli olmaması nedeniyle üst yönetimin personel görevlendirmesinden kaçınması Uluslararası kuruluşların politikaları nedeniyle teklif edilen personelin kabul edilmemesi 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Türkiye'nin uluslararası kuruluşlarda etkinliğinin ve temsil düzeyinin artırılması (temsilcilik açma, üst düzey kurullara görev alma, geçici konsey üyeliği vb.) SHGM'nin öncü rol üstlenerek bölgesel sivil havacılık otoriteleri ile birlik kurması, milli sivil havacılık kurallarımızın bölgesel olarak tanınmasının sağlanması, bölge ülkelerine eğitim, teknik uzmanlık desteği, bilgi ve teknoloji transferi yapılması Uluslararası mali kaynaklardan yararlanma imkânlarının geliştirilmesi 									
Maliyet Tahmini	33.081.100 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Bütçe tasarruf tedbirleri nedeniyle yeterli mali kaynak ayrılamaması Görev alabilecek nitelikte yeterli sayıda personelin kurumda istihdam edilememesi Kurumlararası görev yetki karmaşası bulunması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Uluslararası havacılık örgütlerinde teknik düzeyde daimî temsilci ihdas edilmesi AB ile Kapsamlı Anlaşma (Comprehensive Agreement) görüşmelerinin sürdürülmesi, AB ile Türkiye'nin Kapsamlı Anlaşma yapması Uluslararası organizasyon ve kurumlarda ülkemizin temsilinin üst seviyede sağlanması ve yetişmiş insanların ilgili organizasyon ve kurumlarda çalışmalarının teşvik edilmesi Personelin niteliğinin artırılması için akademik çalışmaların ve uçuş sertifikası almalarının teşvik edilmesi 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A3: Sivil havacılık sektörünün sürdürülebilir gelişimini teminen strateji ve politika geliştirilmesi ile uygulanmasının sağlanması									
HEDEF	H3.2: Genel, amatör ve sportif havacılığın geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına katkı sağlanması									
Sorumlu Birim	UODB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	HADB, HGDB, HSDB, UEDB									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.2.1: Desteklenen etkinlik sayısı (kümülatif)	50	0	1	3	5	7	8	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG3.2.2: İlgili kamu kuruluşu, STK'lar ve paydaşlar ile yapılan toplantı sayısı (kümülatif)	50	0	3	6	9	12	15	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Sportif ve amatör havacılığa yönelik altyapı yetersizliği nedeniyle geniş kitlelere yaygınlaştırılamaması Sportif ve amatör havacılık faaliyetlerine yönelik ayrılmış hava sahasının olmaması nedeniyle bu faaliyetlerin etkin yürütülememesi Sportif ve amatör havacılık ile ilgilenenlerin havacılık bilgilerinin yetersiz olması nedeniyle uçuş emniyetinin istenilen seviyede olmaması Genel, sportif ve amatör havacılığa yönelik tanımların net olmaması nedeniyle kişilerin doğru yönlendirilmemesi Sportif ve amatör havacılığa yönelik birim olmaması nedeniyle bu kapsamda gelen taleplerin etkin karşılanamaması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Altyapı ile ilgili ihtiyaç analizi yapılarak yol haritasının belirlenmesi Sportif ve amatör havacılık faaliyetlerinin (yetki, tanım, koordinasyon) tek elden yürütülmesine yönelik düzenleme yapılması Amatör havacılık kulüplerimizin federasyon tarafından desteklenmesi, mali imkânların artırılması ve sponsor şirketlere vergi muafiyetleri uygulanmasının sağlanması 									
Maliyet Tahmini	19.065.900 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Sportif ve amatör havacılığa yönelik altyapı yetersizliği olup yol haritası bulunmaması Sportif ve amatör havacılığa yönelik herhangi bir koordinatör birim bulunmaması Taleplerin sistematik olarak ele alınmaması, münferit olarak değerlendirilmesi Sportif ve amatör havacılık ile ilgili tanıtım çalışmalarının yetersiz olması nedeniyle yeterli kültür oluşturulamaması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Amatör havacılığın gelişmesi için kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılması Sportif ve amatör havacılık için SHGM bünyesinde bu konularla ilgili bir birim kurulması Genel Havacılığı ilgilendiren yüksek orandaki vergilerin yasal düzenleme ile azaltılması Türkiye Hava Sporları Federasyonunun aktif hale getirilmesi ve Türkiye'yi Uluslararası Havacılık Federasyonu (FAI) nezdinde temsil etmesi Münferit talepler haricinde amatör ve sportif havacılık için sürekli hava sahası ayrılması 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A3: Sivil havacılık sektörünün sürdürülebilir gelişimini teminen strateji ve politika geliştirilmesi ile uygulanmasının sağlanması									
HEDEF	H3.3: Sivil havacılık faaliyetlerinde çevreye duyarlı politikalar geliştirilmesi									
Sorumlu Birim	HADB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)										
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.3.1: Çevresel kriterlerle ilgili düzenlemelere uygun havaalanı sayısı	40	0	5	10	10	12	15	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG3.3.2: Çevreye duyarlı politikaların geliştirilmesi için havaalanında faaliyet gösteren paydaşlarla düzenlenen çalıştay sayısı (kümülatif)	30	1	2	3	5	7	9	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG3.3.3: Çevre konusunda paydaşlar tarafından gerçekleştirilen örnek uygulamaların kurumsal web sitesinde paylaşılma sayısı (kümülatif)	30	0	2	5	8	12	16	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma kağıtları hazırlanan spesifik konularda yetkin personele ilişkin envanter bulunmaması sebebi ile kimlere ulaşılabileceğinin bilinmemesi Bütçe kısıtlaması sebebi ile çalışma kağıdı hazırlık sürecine sürekli katkı sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilememesi Personelin spesifik bir uzmanlık alanı bulunmaması sebebi ile hazırlık çalışmalarına katkıda bulunulamaması Üst yönetimin çevre konularında desteği ve bilgisi olmaması sebebi ile kaynak önceliklerinin bu konulara ayrılmaması Bütçenin yetersiz olması sebebi ile CAEP çalışma takvimine sürekli katkı sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilememesi 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Çevre faaliyetlerini yürütmek üzere organizasyon yapısının tamamlanması Sektörde ve SHGM'de bilinçlendirme faaliyetleri yapılması Çevresel kriterlerinin, sivil havacılık faaliyetlerinin temel bir faktörü hâline getirilmesi 									
Maliyet Tahmini	1.903.900 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Sivil havacılık faaliyetlerinin her alanında (seyrüsefer, operasyon, uçuşa elverişlilik vb) çevreye daha duyarlı ve iklim değişikliği ile mücadele eden anlayış yeterli seviyede değil. Çevrenin dolaylı olarak etkilediği / etkilendiği paydaşlarla işbirliğinin ve diğer faaliyet alanlarında (seyrüsefer, operasyon, uçuş elverişlilik vb) çevreyi korumaya yönelik önlemlerinin uygulanabilme oranının yetersiz olması, Dünya çapındaki iklim değişikliği ile mücadele konusunun uluslararası sivil havacılık sektörü üzerinde etkisinin artması, ülkelerin ortak fakat farklı sorumlulukları çerçevesinde ulusal olarak buna uyum sağlama zorunluluğu, Çevresel etkilerin hesaplanması, doğrulanması ve analizi konusunda eğitim ve alt yapı yetersizliği, Çevre biriminin yeni kurulmuş bir birim olmasından dolayı personel, altyapı ve mevzuat yetersizliği. 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Uluslararası sivil havacılık faaliyetlerinde uçuş kaynaklı karbon emisyonlarının çevresel etkileri, zararları ve azaltıcı önlemler konusunda veri toplanması ve bilgilerin duyurulması Uluslararası/AB çevre-iklim değişikliği toplantıları/müzakereleri öncesinde olası kısıtlayıcı kararlarla ilgili ülke tutumunun/politikasının üst seviyede belirlenerek toplantılara hazırlıklı gidilmesi ve müzakerelerde aktif olunarak alınacak kararlara müdahale edilmesi Çevresel etkilerin hesaplanması, doğrulanması ve analizi konusunda imkân ve kabiliyetin artırılması Çevre biriminin, farklı disiplinlerde (seyrüsefer, hukuk vb.) tecrübeli ve nitelikli personel ile desteklenmesi 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A4: Kurumsal kapasitenin gelişiminin sağlanması									
HEDEF	H4.1: SHGM'nin ulusal ve uluslararası mevzuata ve hızlı büyüyen sektöre uygun olarak yeniden yapılandırılması									
Sorumlu Birim	HM									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	SDEDB, SGDB									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.1.1: Gerekli yasal düzenlemenin yapılması (kümülatif)	80	0	1	3	8	8	15	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.1.2: Taşra teşkilatının yapılanma oranı (%)	20	0	-	-	100	-	-	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Mevzuat değişikliği sırasında siyasi otoritenin hedefi yeterli düzeyde sahiplenmemesi Mevzuat hazırlama sürecinde Kurum içi koordinasyon zorluğu sebebiyle sürecin uzaması Teşkilatın yeniden yapılanması sonucunda ihtiyaç duyulacak personelin kadro ve mali yük getirecek olması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Üst yönetim tarafından üst makamlar, siyasi otorite ve paydaşlar nezdinde sorunların anlatılması, konunun öneminin vurgulanması ve gerekli çalışmaların hızlı ve koordineli şekilde yapılması Güçlü bir sektör yapısını teşvik edici yasal çerçevenin oluşturulması ve sivil havacılık pazarının önümüzdeki uzun vadeli vizyona göre şekillendirilmesine imkân verecek liberal bir yapıda işleyişini sağlayacak bir kanuni düzenlemenin hayata geçirilmesi Taşra ve yurtdışı teşkilatının oluşturulması 									
Maliyet Tahmini	1.819.800 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi-Hedef 2023 üst politika belgesinde "Türk Sivil Havacılık sektöründe tam bağımsız, etkin bir denetim ve gözetim sistemi kurularak, sistemin dünya standartlarında çalışmasının sürekliliği sağlanacaktır." hükmü yer almaktadır. UAB 2019-2023 Stratejik Planı Paydaş-Sektör Grup toplantıları sonucunda "Sektörün ihtiyaçları ve Bakanlığımızdan Beklentiler" raporunda SHGM'nin kurumsal yapısının daha güçlü olması beklentisi en fazla vurgulanan beklentiler arasında olması 08/06/2011 tarih ve 2011/2 sayılı DDK Raporunun sonuç kısmında mevcut yapılanmanın "temel işlevlerini yerine getirecek organizasyon yapısına ulaşmasını sağlamadığının" belirtilmesi İyi uygulama örnekleri incelendiğinde sivil havacılık otoritelerinin bağımsız yapıya sahip olduğunun görülmesi Personelin sektörün sorularına yanıt vermeye çalışması sonucunda danışmanlık hizmetlerine çok zaman ayırması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> SHGM organizasyon ve yönetim yapısının Şikago Konvansiyonu eklerine ve hızlı büyüyen sektöre uygun bağımsız ve etkin kurumsal bir statüye, özerk bir yapıya kavuşması 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve 4 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde geçen yönetmeliklerin hazırlanması Sivil havacılık faaliyetlerinin yoğunlaştığı önemli merkezlerde taşra teşkilatı kurulması, Ülkemizin üyesi bulunduğu sivil havacılık örgütlerinde temsilcilik açılması Eğitim biriminin yapılandırılması, personel teminin sağlanması Mevcut birimlerin görevlerinin sivil havacılığın gerekli alanlarını kapsayacak şekilde genişletilmesi 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A4: Kurumsal kapasitenin gelişiminin sağlanması									
HEDEF	H4.2: Nitelikli personelin temini ve istihdamı için SHGM'nin cazip hâle getirilmesi									
Sorumlu Birim	SGDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	DHM, SDEDB, PM									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.2.1: Personel memnuniyet oranı (%)	20	64,5	67	70	75	78	80	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.2.2: Nitelikli personelin ayrılmasında azalma oranı (%)	20	0	4	4	3	3	3	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.2.3: Kişi başı hizmet içi eğitim saati (kümülatif)	20	15	31	48	66	85	105	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.2.4: Münhal kadro oranı (%)	20	42,3	41	40	39	38	37	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.2.5: Görevde yükselme veya unvan değişikliği sınav sayısı (kümülatif)	20	0	1	1	1	1	2	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Kurumda insan kaynakları uygulamalarının (eğitim, geliştirme, kariyer, performans vb.) yetersiz olması nedeniyle kalifiye personelin yetişmemesi Personel yetersizliği nedeniyle sektörün ihtiyaçlarına tam olarak cevap verilememesi sonucunda kurum itibarının zedelenmesi SHGM'nin, sektörle doğru orantılı büyümemesi nedeniyle faaliyet alanında yetersiz kalması Kuruma aidiyet duygusu ve bağlılığın düşük olması nedeniyle personelin performansının yeterli seviyede olmaması İHS'li personelin özlük hakları konusunun netlik kazanmaması nedeniyle personelin sektöre doğru hareketliliği 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma ortamının iyileştirilmesi Personel statü çeşitliliğinin azaltılması ve personelin değerli olduğunun hissettirilmesi İnsan kaynakları planlamasının yeniden yapılması, insan kaynakları yönetim sisteminin oluşturulması ile sosyal ve yan haklarda iyileştirme sağlanması 									
Maliyet Tahmini	4.912.800 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> İç Paydaş memnuniyet anketlerine katılım oranı ve ankete katılan personelin memnuniyet oranının düşük olması (En düşük alanlar: "Kariyer Geliştirme İmkânı", "Çalışma Ortamı ve Koşulları" ve "Eğitim") Son üç yıl içerisinde; 35 istifa, 21 nakil, 22 ihraç ve 10 diğer sebeplerle olmak üzere toplam 88 personel Genel Müdürlüğümüzden ayrılması 08/06/2011 tarih ve 2011/2 sayılı DDK Raporunun sonuç kısmında "...sorunların temeline inildiğinde bu sorunların büyük ölçüde, kurumun yeniden yapılandırılması esnasında insan kaynakları ile ilgili düzenlemelerin ihtiyaca göre yapı(a)mamasından kaynaklandığı ve SHGM'nin ihtiyaçlarına uygun nitelikli ve yeterli sayıda personel istihdamını sağlayacak uzun vadeli bir "İnsan Kaynakları" politikasının belirlenmesi ve titizlikle uygulanması gerekli görülmektedir." ibaresi yer alması Yöneticilerin görevlerini vekâleten yürütülmesi CİMER'e yapılan başvurularda; çalışma koşulları, işe alımlar, kariyer yönetimi vb. insan kaynaklarına ilişkin soruların öne çıkması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Yetmişmiş personelin Kurum'a başvurabilmesi ve uzun süre çalışabilmesi için personelin cetveldeki nitelik ve özelliklerinin artırılması ve özlük haklarının iyileştirilmesi Personel Terfi ve Yükselme Standartlarının Belirlenmesi Teknik Denetçilerin 6245 sayılı Harcırah Kanunu'nun "Yurt içinde verilecek gündeliklerin miktarı" başlıklı 33/b bendine eklenmesi Kadro ve pozisyonlar alınması (I-II sayılı cetvelde bulunan pozisyon ve kadroların sayıları artırılacak ve yeni daire başkanı ile müdür ve memur kadroları ihdas edilecek) İdari hizmet sözleşmeli personelin özlük hakları konusunun netliğe kavuşması Süreç analizinin yeniden yapılması, iş akışlarının oluşturulması ve görev tanımlarının gözden geçirilmesi 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A4: Kurumsal kapasitenin gelişiminin sağlanması									
HEDEF	H4.3: SHGM'nin bilgi ve teknoloji altyapısının geliştirilmesi									
Sorumlu Birim	SGDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.3.1: ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sertifikasının alınmasına yönelik çalışmaların tamamlanma oranı (%)	30	50	100	-	-	-	-	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.3.2: Yeni tam otomasyon sistemine geçiş oranı (%)	30	20	40	60	100	-	-	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.3.3: E-devlet üzerinden verilen hizmetler/tüm hizmetler oranı (%)	40	20	40	60	100	-	-	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bütçe yetersizliği nedeniyle bakım planının kurum ihtiyaçlarını karşılamaması Bütçe yetersizliği nedeniyle otomasyon temini ve müteakip bakım vb hizmet alımları için mali kaynakların yetersiz olması ya da proje yaşam döngüsünde ücretleme politikasının ekonomik temellere inşa edilmemesi Bütçe yetersizliği nedeniyle otomasyon tesliminden sonra değişim yönetiminin (yamalama vb) etkin ve kuruma ihtiyaçlarına uygun tasarlanamaması, uygulanamaması. Güncel standartlarının takip edilememesi nedeniyle SHGM Kurumsal BT stratejisinin/ politikasının kurumsal ihtiyaçlara uymaması BT tasarımı görevlilerine tasarım ve teknik yazılım ihtiyaçlarının doğru bildirilememesi nedeniyle elektronik ortama aktarılacak hizmetlerin iş akışlarının oluşturulmamış olması ya da hatalı olması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Otomasyon sistemine geçilmesi ve hizmetlerin e-devlete aktarılması Siber güvenliğin önceliklendirilmesi 									
Maliyet Tahmini	32.235.600 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojinin daha etkin kullanılmasına ilişkin bir beklenti olması Bilgi güvenliğinin ve iş sürekliliğini koruması konusunda dünyada kabul görmüş standartlara uyum ihtiyacı bulunması Otomasyon yazılımının paydaşların ihtiyacına cevap verememesi 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Tüm havacılık iş ve işlemlerinin elektronik ortama taşınması, e-devlet üzerinden hizmetlerin yürütülmesi ve tüm yapının mobil uygulamalara taşınması Bilgi işlem yazılım alt yapı yatırımları için gerekli bütçenin sağlanması Bilgi İşlem Birimi personel yapısının güçlendirilmesi Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeye ilişkin bir doküman hazırlanması, uygulama yazılımı geliştirme ve değiştirme kontrollerinin mevcut olması ve izlenmesi Kurumsal e-arşivin oluşturulması 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A4: Kurumsal kapasitenin gelişiminin sağlanması									
HEDEF	H4.4: Yönetim sistemlerinin SHGM içinde etkinliğinin artırılması ve sistemler arası entegrasyonun sağlanması									
Sorumlu Birim	SGDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.4.1: İç kontrol standartlarına uyum oranı (%)	25	72	85	90	95	95	95	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.4.2: Kategorisi azaltılan risklerin oranı (%)	25	0	-	40	45	50	60	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.4.3: KYS-İKS entegrasyon sağlanma oranı (%)	25	0	100	-	-	-	-	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.4.4: Süreç iyileştirme sayısı (kümülatif)	25	0	3	6	9	12	15	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Personelin yönetim bilgi sistemleri konusunda eğitiminin yetersiz olması nedeniyle bilgi sistemlerini etkili olarak kullanamaması Tedarik planlamasının uzun vadeli yapılamaması nedeniyle müstakil tedarik edilen sistemlerin sürdürülebilir olmaması Yönetim sistemine girdi sağlayan verilerin yeterli olmaması nedeniyle yönetim sistemlerinin etkinliğinin sağlanamaması Süreç analizleri ve dokümantasyonların doğru yapılmaması nedeniyle iş akışlarında kopukluklar yaşanması ve çelişkili verilerin oluşması Mevcut sistemlerin ihtiyaca cevap vermemesi nedeniyle birimlerin müstakil sistemler tedarik etmesi 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Birimler arasında iletişim ve koordinasyonu zorunlu kılacak mekanizmalar oluşturulması Bilgi sistemlerine yönelik bütçenin tek birim altında toplanması ve ihtiyaçların katılımcı yöntemlerle belirlenerek isteklerin oluşturulması Kurum içinden ve dışarıdan temin edilecek sistemlerin belirlenmesinde kurumsal bir bilgi teknolojileri politikasının oluşturulması ve entegre raporlama sistemine geçilmesi 									
Maliyet Tahmini	32.089.500 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Birimler arası görev dağılımı entegrasyonu kolaylaştıracak şekilde oluşturulması Yetersiz insan kaynağı olması nedeniyle sistemin sürdürülebilirliğinin dışı bağımlı durumda olması Süreçlerin entegre yönetim sistemi yaklaşımıyla belirlenmemesi İç Denetim Birimi Kalite Güvence ve Geliştirme Programının uygulanması Kalite yönetim sistemi, performans yönetim sistemi vb. yönetim sistemleri kullanılması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> İç Kontrol izleme ve değerlendirme sisteminin kurulması Kurumsal risk yönetim sisteminin iç kontrol sistemine entegre edilmesi YBS envanterinin oluşturularak uyum analizi yapılması ve eğitim ihtiyacı ortaya çıkarılması Bilgi sistemleri tedariki için sabit komisyon teşkil edilmesi Raporlama sisteminin entegre edilmesi (Entegre raporlamaya geçilmesi) 									

Tablo 14. Hedef Kartları (devamı)

AMAÇ	A4: Kurumsal kapasitenin gelişiminin sağlanması									
HEDEF	H4.5: SHGM'nin kamuoyu ve paydaşlar nezdinde bilinirliği ve ulaşılabilirliğinin artırılması									
Sorumlu Birim	SGDB									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.5.1: Dış paydaş memnuniyet oranı (%)	30	72	74	77	81	83	85	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.5.2: Düzenlenen/katılım sağlanan etkinlik sayısı (kümülatif)	35	1	3	5	7	9	11	Ayda bir	Üç ayda bir	
PG4.5.3: Paydaşlardan alınan talep ve öneri artış oranı (%) (kümülatif)	35	0	5	10	15	20	25	Ayda bir	Üç ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> İç ve dış paydaşların kurumun ilgili birimlerine erişim sağlayamaması nedeniyle firmaların ticari kayıplar yaşaması Yatay ve dikey iletişimde yaşanan sorunlar nedeniyle zaman kayıplarına sebep olması Yeterli bütçenin ayrılmaması nedeniyle gerekli yazılım tedarikinin yapılamaması Kurumun yeteri kadar tanınmıyor olması nedeniyle paydaşların cezai müeyyidelere maruz kalması Paydaşların iletişim kurduğu personelin bilgi yetersizliği nedeniyle hizmet alanlarında yeterli bilgilendirilememesi 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Kurum imajının güçlendirilmesi, kurumun bilinirliğinin artırılması ve Kurumsal iletişim strateji ve eylem planı hazırlanması Çağrı merkezinin güçlendirilmesi Web sitesinin daha kullanıcı dostu tasarlanması, İngilizce web sitesinin güncellenmesi, 									
Maliyet Tahmini	17.403.300 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Paydaş analiz çalışmalarında Kurumun yeteri kadar tanınmadığının ortaya çıkması İç ve dış paydaşların Kurumda ilgili birimlere ve personele erişim konusunda sorun yaşanması Web sitesinde yer alan bilgilerin kullanıcının anlayabileceği seviyede olmaması nedeniyle kurum personelinin iş yükünün artması Web sitesinin yoğun bilgilerle dolu olması sebebiyle kullanıcının aradığı bilgilere ulaşamaması Toplumun teknolojik okur-yazarlık seviyesinin yeterli olmaması nedeniyle web sitesinden yararlanamaması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Basın biriminin ve medya ile ilişkilerin güçlendirilmesi Telefon ve Çağrı Merkezinin iyileştirilmesi Web sayfasında insan kaynakları bölümü oluşturulması ve S.S.S. sayfası yapılması Kurumun İngilizce web sayfasının güncel tutulması Üst yönetici ve üst kademe yöneticilerin çalışanlarla altı ayda bir araya gelerek stratejik yönetimi katılımcı ve şeffaf bir şekilde değerlendirmesi 									

B – MALİYETLENDİRME

Tablo 15. Tahmini Maliyet Tablosu

	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM MALİYET
AMAÇ 1 TOPLAM	15.421.100	15.809.650	17.605.500	19.969.300	20.366.850	89.172.400
HEDEF 1.1.	3.615.500	3.464.750	3.799.400	4.154.500	4.329.400	19.363.550
HEDEF 1.2.	856.000	292.000	286.500	312.000	342.000	2.088.500
HEDEF 1.3.	5.133.600	5.957.650	6.447.600	7.061.550	7.509.550	32.109.950
HEDEF 1.4.	5.816.000	6.095.250	7.072.000	8.441.250	8.185.900	35.610.400
AMAÇ 2 TOPLAM	3.205.000	3.056.200	3.263.800	3.555.800	3.626.900	16.707.700
HEDEF 2.1.	1.370.000	938.500	926.000	996.300	1.111.500	5.342.300
HEDEF 2.2.	1.630.000	1.861.000	2.035.000	2.236.500	2.304.000	10.066.500
HEDEF 2.3.	205.000	256.700	302.800	323.000	211.400	1.298.900
AMAÇ 3 TOPLAM	8.797.100	10.298.400	10.805.100	11.718.950	12.431.350	54.050.900
HEDEF 3.1.	5.549.600	6.415.150	6.546.600	7.061.500	7.508.250	33.081.100
HEDEF 3.2.	2.943.500	3.537.250	3.880.500	4.242.450	4.462.200	19.065.900
HEDEF 3.3.	304.000	346.000	378.000	415.000	460.900	1.903.900
AMAÇ 4 TOPLAM	13.695.800	16.949.750	18.219.600	18.793.950	20.801.900	88.461.000
HEDEF 4.1.	277.100	358.500	388.900	380.100	415.200	1.819.800
HEDEF 4.2.	433.400	1.042.000	1.087.900	1.149.850	1.199.650	4.912.800
HEDEF 4.3.	4.821.600	6.021.700	6.629.000	7.155.050	7.608.250	32.235.600
HEDEF 4.4.	5.013.600	6.061.150	6.466.200	6.987.300	7.561.250	32.089.500
HEDEF 4.5.	3.150.100	3.466.400	3.647.600	3.121.650	4.017.550	17.403.300
AMAÇLAR TOPLAMI	41.119.000	46.114.000	49.894.000	54.038.000	57.227.000	248.392.000
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	10.275.000	11.457.000	12.455.000	13.659.000	16.573.000	64.419.000
TOPLAM	51.394.000	57.571.000	62.349.000	67.697.000	73.800.000	312.811.000





YEDİNCİ BÖLÜM

İZLEME VE DEĞERLENDİRME



A – KAPSAM

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 hesap verme 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.

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 gerçekleştirme sonuçları performans göstergeleri vasıtasıyla izlenecek ve yöneticilerin değerlendirmesine sunulacaktır.

B – SORUMLULUKLAR

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Üst Yöneticide bulunmaktadır. Birimlerin sorumlu oldukları 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 gerçekleştirme değerlerinin konsolidesi ve Üst Yöneticiye sunulması ise Strateji Geliştirme Dairesi 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.



Gazi Mustafa Kemal
Bulvarı No:128/A 06570
Maltepe / ANKARA



90 312 203 60 00



90 312 203 74 98



<http://web.shgm.gov.tr>



444 6 001