DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

2024
2028

STRATEJİK PLAN

www.dhmi.gov.tr

"İstikbal göklerdedir."

M. Atatürk

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR v
ÇİZELGELER v
KISALTMALAR VE TANIMLAR vi
SAYIN BAKAN'IN SUNUŞU ix
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAY YAZISI xi
GENEL MÜDÜR'ÜN SUNUŞU xiii
2024-2028 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMA GRUBU xiv
1. GİRİŞ 1
A. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN 3
KURULUŞUMUZUN TEMEL İLKE VE DEĞERLERİ 3
KURULUŞUMUZUN MİSYON VE VİZYONU 3
B. KURULUŞUMUZUN TEMEL AMAÇ VE HEDEFLERİ 4
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 5
3. DURUM ANALİZİ 5
A. Kurumsal Tarihçe 5
B. 2019-2023 Stratejik Plan Değerlendirmesi 8
C. Mevzuat Analizi 14
a. Uluslararası Anlaşmalar 14
b. Kanunlar, Kararnameler ve Kararlar 14
c. Yönetmelikler 16
d. Talimatlar 17
D. Üst Politika Belgelerinin Analizi 23
E. Faaliyet Alanları ile Hizmetlerin Analizi 24
F. Paydaş Analizi 40
G. Kuruluş İçi Analiz 44
a. Organizasyon Yapısı 44
b. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 48
c. Kurum Kültürü Analizi 52
d. Fiziki Kaynak Analizi 53
e. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 56
H. Finansal Analiz 62
İ. Sektörel Analiz 63
J. GZFT Analizi 66
4. KURULUŞUN GELECEĞE BAKIŞI 70
A. Misyon 70
B. Vizyon 70
C. Temel İlke ve Değerlerimiz 70

5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ 71
A. Amaç ve Hedefler 71
B. Hedef Kartları 72
C. Hedef Birim İlişkisi 88
D. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri 93
E. Maliyetlendirme 98
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 100

TABLOLAR

Tablo 1 - DHMİ 2019-2023 Stratejik Plan Değerlendirmesi 9
Tablo 2 - Mevzuat Analizi 20
Tablo 3 - Üst Politika Belgeleri Analizi 23
Tablo 4 - Faaliyet Alanı–Hizmet Listesi 24
Tablo 5 - Genel Hizmet Satış Gelirleri 26
Tablo 6 - Paydaşların Önceliklendirilmesi 40
Tablo 7 - Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi 41
Tablo 8 - Paydaş Etki/Önem Matrisi 42
Tablo 9 - Mevcut Bina Durumu 54
Tablo 10 - Mevcut Araç Durumu 55
Tablo 11 - İhtiyaç Duyulan Araç ve Fiziki Kaynaklar 56
Tablo 12 - Mevcut Teknoloji ve Bilişim Donanımları 57
Tablo 13 - İhtiyaç Duyulan Teknoloji ve Bilişim Donanımları 58
Tablo 14 - Finansal Analiz 62
Tablo 15 - Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi 63
Tablo 16 - Sektörel Yapı Analizi 65
Tablo 17 - GZFT Analizi 67
Tablo 18 - GZFT Stratejileri 69
Tablo 19 - Hedef-Birim İlişkisi 88
Tablo 20 - Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri 93
Tablo 21 - Tahmini Maliyetler 99

ÇİZELGELER

Çizelge 1 - Uçak Trafiği 27
Çizelge 2 - Yolcu Trafiği 28
Çizelge 3 - Kargo Trafiği 29
Çizelge 4 - Yük Trafiği (Bagaj+Kargo+Posta) (Ton) 30
Çizelge 5 - Son Beş Yıllık Trafik Gerçekleşmeleri 31
Çizelge 6 - YİD Kapsamındaki Terminal/Havalimanı Projeleri 33
Çizelge 7 - KİD Kapsamındaki Terminaller/Havalimanları 34
Çizelge 8 - Unvanların Cinsiyete Göre Dağılımı 50

KISALTMALAR – TANIMLAR

ACC	: Saha Kontrol Merkezi
ACI	: Uluslararası Havalimanları Konseyi
ADS-B	: Otomatik Bağımlı Gözetim-Yayın
AFTN	: Havacılık Sabit İletişim Ağı
AMHS	: Havacılık Haberleşme Ağları
AIC	: Havacılık Enformasyon Genelgesi
AIM	: Havacılık Bilgi Yönetimi
AIP	: Havacılık Bilgi Yayını
AIP AMDT	: Düzeltme (AIP Düzeltmesi) veya Ek
AIP SUP	: Ek (AIP Eki)
AIXM	: Havacılık Bilgi Değişim Modeli
AMHS	: Havacılık Mesaj İşleme Sistemi
ANMS	: Havalimanı Gürültü İzleme Sistemi
APW	: Bölge Yakınlık Uyarı Sistemi
ARFF	: Havaalanı Kurtarma ve Yangınla Mücadele
ATC	: Hava Trafik Kontrol
ATFM	: Hava Trafik Akış Yönetimi
ATM	: Hava Trafik Yönetimi
ATS	: Hava Trafik Hizmetleri
ATSEP	: Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personeli
BTK	: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
CACS	: Kartlı Geçiş Kontrol Sistemi
CANSO	: Sivil Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcısı Organizasyonu
CAPC/CAWG	: Sivil Havacılık Planlama Komitesi ve Çalışma Grubu
CBS	: Coğrafi Bilgi Sistemi
CCTV	: Kapalı Devre TV Sistemi
CFMU	: Merkezi Akış Yönetim Birimi
CIDIN	: ICAO Ortak Veri Değişim Ağı
CIP	: Ticari Açıdan Önemli Kişi
CNS	: Haberleşme, Seyrüsefer, Gözetim
COM Center	: Haberleşme Merkezi
DME	: Mesafe Ölçüm Cihazı
EAD	: Avrupa AIS Veri tabanı
ECAC	: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı
EDS	: Patlayıcı Tespit Sistemi
ESSIP	: Avrupa Tek Hava Sahası Uygulama Planı
ETFMS	: Geliştirilmiş Taktik Akış Yönetim Sistemi
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı
EYS	: Emniyet Yönetim Sistemi
FOD	: Yabancı Madde Hasarı
FPL	: Doldurulmuş Uçuş Plan Mesajı
G2B	: Kamu Kurum ve Kuruluşları ile Firmalar Arasındaki İlişki
G2C	: Kamu Kurum ve Kuruluşları ile Bireyler Arasındaki İlişki
G2G	: Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki İlişki
GES	: Güneş Enerjisi Santrali

KISALTMALAR – TANIMLAR

GPS	: Küresel Yer Belirleme Sistemi
GYS	: Güvenlik Yönetim Sistemi
HGK	: Havalimanı Güvenlik Komisyonu
HTKM	: Hava Trafik Kontrol Merkezi
IANS	: Hava Seyrüsefer Hizmetleri Enstitüsü
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
ILS	: Aletli İniş Sistemi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KEGM	: Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü
KİD	: Kirala-İşlet-Devret
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
KÖİ	: Kamu Özel Sektör İşbirliği
LLZ	: Localizer/Konumlandırıcı (ILS Sisteminin bir parçasıdır)
LSSIP	: Yerel Birleştirilmiş Uygulama Dokümanı
MSAW	: Asgari Emniyet İrtifa Uyarı Sistemi
MGK	: Merkez Güvenlik Kurulu
MSHGP	: Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
NDB	: Yönlendirilmemiş Radyo Bikını
NOTAM	: Uçuş harekâtı ile ilgili görevlilere herhangi bir havacılık, hizmet, kolaylık, yöntem veya tehlikenin varlığı koşulları ya da değişikliğine özgü bilgileri zamanında duyurmak amacıyla yapılan bir uyarıdır.
PAT Sahaları	: Pist/Apron/Taksi
PSR	: Birincil Gözetim Radarı
RES	: Rüzgâr Enerjisi Santrali
RNAV/RNP	: Performansa dayalı seyrüsefer usulleri ve gerekli seyrüsefer performans yöntemleri
SID	: Standart Aletli Kalkış
SMART	: Türkiye'de Hava Trafik Yönetimi Kaynaklarının Sistematik Modernizasyonu
SSR	: İkincil Gözetim Radarı
STAR	: Standart Aletli Geliş
TMA	: Terminal Sahası
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
USP	: Ulusal Staj Programı
VCS	: Ses Haberleşme Sistemi
VOR	: VHF Frekansında Çalışan Çok Yönlü Radyo Seyrüsefer İstikamet Cihazı
VSAT	: Uydu yer istasyonu
YİD	: Yap-İşlet-Devret
WMLAT	: Geniş alan Çoklandırılmış (Gözetim) Sistemi

Abdulkadir URALOĞLU
Ulaştırma ve Altyapı Bakanı

SAYIN BAKAN'IN SUNUŞU

Son yıllarda sivil havacılık sektörünün önemi, teknolojide ve turizmde yaşanan gelişmelere paralel olarak gerek ülkemizde gerekse dünyada hızlı bir artış eğilimi sergilemiş olup bu eğilimin önümüzdeki dönemde ivmelenerek sürmesi beklenmektedir. Başta turizm ve lojistik olmak üzere ülkemiz ekonomisinin birçok sektörüne doğrudan katkı sağlayan, istihdamı ve cari dengeyi destekleyen sivil havacılık sektörü, ülkemiz ekonomisindeki vazgeçilmez konumunu her geçen yıl daha da pekiştirmektedir.

Sivil havacılığın iki temel ayağını oluşturan hava seyrüsefer hizmetleri ile havalimanı işletme faaliyetleri ülkemizde Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Kurulduğu günden bugüne bu hizmetleri layıkıyla yerine getirme azminde olan DHMİ, faaliyetlerini daha emniyetli, sürdürülebilir, verimli ve yenilikçi kılmak adına öz kaynaklarıyla yerli ve milli pek çok teknolojik ürüne imza atan; Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) projeleri çerçevesinde gerçekleştirdiği, ölçeği ve başarısı itibarıyla tüm dünyaya örnek teşkil eden yatırımlarla ülke ekonomisine nitelik ve nicelik bakımından çok yüksek katma değer sağlayan güzide bir Kuruluşumuz olarak son yıllarda sektöründe adından her geçen gün daha fazla söz ettirmektedir. Ülkemiz havalimanlarının yolcu ve uçak trafiği bakımından dünyada üst sıralara tırmanarak rekorlara imza atmasında, hava yolu şirketlerimizin dünyada ilk akla gelen markalar hâline gelmesinde DHMİ'nin üstün gayretleri yadsınamaz bir paya sahiptir.

Ülkemiz hava sahasında ve havalimanlarındaki yolcu ve uçak trafiğinin önümüzdeki dönemde daha da yoğunlaşması beklenmekte olup hava seyrüsefer hizmetleri ve havalimanı işletme faaliyetlerine yönelik artan talebin emniyetli ve sürdürülebilir biçimde karşılanabilmesi ülkemiz ekonomisi açısından hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ülke ekonomisinin geleceğinde sivil havacılığın oynayacağı rol, başta Sayın Cumhurbaşkanımız olmak üzere ilgili tüm yetkili, kurum ve paydaşlar tarafından her vesileyle vurgulanmaktadır.

Bundan önceki dönemlerde üzerine düşen görev ve sorumlulukları layıkıyla yerine getiren DHMİ'nin, 2024-2028 döneminde de başta 12. Kalkınma Planı olmak üzere ülkemiz ekonomisinin yol haritasını oluşturan stratejik belgelerde ortaya konulan hedeflerle uyumlu bir biçimde sivil havacılık sektöründeki etkin ve öncü rolünü sürdüreceğine yürekten inanıyor, bu hedefler doğrultusunda itinalı ve yoğun bir çabanın ürünü olarak ortaya çıkan DHMİ 2024-2028 Stratejik Planı'nın tüm paydaşlar açısından hayırlı gelişmelere vesile olmasını diliyorum.

Abdulkadir URALOĞLU
Ulaştırma ve Altyapı Bakanı

DHMİ
Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğünün 2024-2028 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Planın; On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmış ve yürürlüğe konulması uygun bulunmuştur.

İbrahim ŞENEL
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı

Dr. Hüseyin KESKİN
DHMİ Yönetim Kurulu Başkanı
ve Genel Müdür

GENEL MÜDÜR'ÜN SUNUŞU

Ülkemizde havalimanlarının işletilmesi, sivil hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevlerini yerine getiren Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü kanunla belirlenmiş bu görevlerini daima layıkıyla ifa etme azmindedir.

Kuruluşumuz; ortaya koyduğu, tüm dünyanın dikkatini çeken, Türkiye Yüzyılı vizyonuna yakışır projelerle, özel sektörle iş birliği çerçevesinde imza attığı çığır açan yatırımlarla, hayata geçirdiği son teknoloji ürünü uygulamalarla, yolcularımıza sunduğu emniyet ve konfor odaklı hizmetler ve çevre dostu bir yaklaşımla Türk sivil havacılığının küresel ölçekte öncü bir güç hâline gelmesinde önemli rol oynamaktadır. 2023 yılında 90'ıncı kuruluş yıl dönümünü idrak etmenin haklı gururunu yaşayan Kuruluşumuz, "geçmiş geleceğin aynasıdır" anlayışı çerçevesinde geleceği anlamanın yolunun geçmişi değerlendirmekten geçtiğinin daima bilincinde olmuştur.

Bu itibarla, "Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespit Edilmesi Hakkında Karar" gereğince, Kuruluşumuzun orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını gösteren "Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2024-2028 Stratejik Planı" hazırlanmıştır. Planın hazırlık aşamasında ilgili paydaş ve birimler arasında istişare ve koordinasyon mekanizması kurulmuş, müşterek analiz ve değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Stratejik Plan'ın ilk bölümünde, durum analizi, faaliyet alanları ile hizmetlerin analizi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, finansal analiz, sektörel analiz ve GZFT analizi başlıkları altında genel olarak sivil havacılık sektörüne, özelde ise Kuruluşumuza yönelik ayrıntılı incelemelere yer verilmiştir. İlerleyen bölümlerde Kuruluşumuzun geleceğe bakışı ortaya konularak bu çerçevede belirlenen amaç, hedef ve performans göstergeleri ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Çalışmada, 2019-2023 Stratejik Plan'ına yönelik değerlendirmeler, Kuruluşumuzca yürütülen projelere ilişkin detaylı tablolar, uçak, yolcu, kargo, yük trafiği ve 5 yıllık trafik gerçekleşmelerine dair çizelgeler başta olmak üzere somut verilere geniş yer ayrılmıştır.

Bu vesileyle, çalışmada emeği geçen sektör paydaşları ile mesai arkadaşlarıma teşekkür eder, çalışmanın ilgili tüm kişi ve kurumlara faydalı olmasını temenni ederim.

Dr. Hüseyin KESKİN
Yönetim Kurulu Başkanı
ve Genel Müdür

2024-2028 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMA GRUBU	
Dr. Hüseyin KESKİN	Genel Müdür - Komisyon Başkanı
Ayfer KARA	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı - Komisyon Başkan Yardımcısı
KOMİSYON ÜYELERİ	
Zerrin KURT	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Zafer GÜRBÜZ	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Ekonomist
Ozan ULUDAĞ	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Mütercim
Sefa KÜÇÜKER	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Esra DİLMEN	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Endüstri Mühendisi
Pınar ÖZKAN	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Endüstri Mühendisi
Zeki GÜNGÖR	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Uzman
Yasin YAVUZ	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Endüstri Mühendisi
Arif KALAFAT	İşletme Dairesi Başkanlığı - Memur
Sevda TURHAN ER	Hava Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı - Hava Trafik Kontrolörü
Fatih AKSOY	Elektronik Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Rahime ÇİÇEK	Mali İşler Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Efraim Ezgin ÇELİK	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Ümit YEŞİLYURT	Havacılık Acil Yrd. ve Güvenlik D. Bşk.- Mekatronik Mühendisi
Eyyüp AYDOS	Havacılık Eğitim Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Elif BAŞSOY	Kurumsal İletişim Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Enver ÇAYDİBİ	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı - Şube Müdür V.
Neşe ÜNSAL	Kamu Özel Sektör İşbirliği D. Başkanlığı - Şube Müdür V.
Metehan KALIPCI	Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı - Memur
2024-2028 STRATEJİK PLAN YAZIM,YAYIM,DİZGİ VE BASIM KOMİSYONU	
Zerrin KURT	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Zafer GÜRBÜZ	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Ekonomist
Ozan ULUDAĞ	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Mütercim
Alper YAĞUŞ	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı - Mütercim

1. GİRİŞ

"Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespit Edilmesi Hakkında Karar" uyarınca mevcut stratejik planları sona eren Kamu İktisadi Teşebbüslerinin (KİT) stratejik plan taslaklarını hazırlayıp onaylanmak üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na göndermeleri gerekmektedir. Bu kapsamda, Kuruluşumuz tarafından öngörülen maliyet ve ödenekler çerçevesinde belirlenen vizyon, stratejik amaç, hedef ve performans göstergelerine ulaşılması amacıyla "Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2024-2028 Stratejik Planı" hazırlanmıştır.

Bilindiği üzere; havalimanlarının işletilmesi, sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanı yer hizmetlerinin sağlanması, hava trafik hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılması DHMİ Genel Müdürlüğünün Ana Statüsü ile belirlenmiş görevleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, sivil havacılık ihtisas alanlarında, dünya standartlarına göre personel yetiştirmek üzere eğitim tesisleri kurmak ve bu tesisleri işletmek, işletiminde bulunan havalimanları ile işletme dönemlerinin sonundan itibaren yap-işlet-devret modeli çerçevesinde yaptırarak işletimini özel sektöre verdiği terminallerini ve/veya hizmetin bütünlüğü yönünden gerek gördüğü diğer tesislerini özel hukuk tüzel kişilerine kiralamak veya işletme hakkını devretmek, yurt dışında şirket kurmak veya kurulmuş şirketlere iştirak etmek de Kuruluşumuzun diğer görevleri arasındadır.

Ülkemizde sivil hava trafiğine açık 57 havalimanı bulunmakta olup bunların 50 tanesi DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından işletilmektedir. Bu havalimanlarından 7'si (İstanbul, Sabiha Gökçen, Zafer, Zonguldak-Çaycuma, Aydın Çıldır, Gazipaşa-Alanya ve Hasan Polatkan Havalimanları) DHMİ Genel Müdürlüğü kontrol ve denetiminde işletilmektedir. Bunun yanı sıra, İstanbul, Antalya, Muğla Dalaman, Muğla Milas-Bodrum, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Zafer, Gazipaşa Alanya, Zonguldak Çaycuma ve Aydın Çıldır Havalimanlarının Havalimanı/Terminalleri kamu özel sektör işbirliği kapsamında YİD (Yap-İşlet-Devret) ve KİD (Kirala-İşlet-Devret) modelleri çerçevesinde yapılan sözleşmelerimize istinaden özel şirketler tarafından işletilmektedir.

Türk hava sahasında uçuş yapan ve havalimanlarımıza iniş-kalkış yapan uçaklar ile ülkemiz üzerinden transit geçiş yapan tüm hava araçlarına hava seyrüsefer hizmetleri Kuruluşumuz tarafından sağlanmakta olup ayrıca Türkiye genelinde sivil hava trafiğine açık 52 havalimanında hava trafik kontrol hizmetleri verilmektedir. Havalimanlarından 5 adedinin (İstanbul, Zafer, Zonguldak-Çaycuma, Aydın-Çıldır ve Gazipaşa-Alanya Havalimanları) kontrol, denetim, hava trafik ve elektronik hizmetleri ile Savunma Sanayii Başkanlığının gözetim ve denetiminde işletilen Sabiha Gökçen Havalimanının Hava Trafik Kontrol Hizmetleri Kuruluşumuzca yürütülmektedir. Ayrıca, Eskişehir Hasan Polatkan, Samsun Ondokuz Mayıs, Hezarfen ve Selçuk Efes Havalimanlarında, imzalanan protokoller doğrultusunda Kuruluşumuzca hava trafik ve elektronik hizmetleri yürütülmektedir.

Bu hizmetlerin ifası için Kuruluşumuz tarafından 7 adet PSR, 24 adet SSR, 67 adet ILS, 74 adet VOR, 67 adet NDB ve 145 adet DME olmak üzere toplam 384 adet hava seyrüsefer yardımcı cihazı, 14 adet ADS-B ve 29 adet yol kontrol (ACC) amaçlı hava yer haberleşme istasyonu ile 25 adet uydu yer (VSAT) istasyonu ülke genelinde değişik yörelerde tesis edilmiş olup hava trafiğinin sevk ve idaresinde kullanılmaktadır.

Bu çerçevede, DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından sürdürülen Stratejik Planlama çalışmalarının hazırlık ve yürütülme süreçlerinde, Kuruluşun sektör içerisinde üstlendiği temel işlevler ön planda tutulmuş olup ayrıca ilgili mevzuat hükümleri ile bir önceki Stratejik Plan döneminde de olduğu gibi "Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"ne bağlı kalınmıştır.

Yapılan çalışmalar neticesinde, Kuruluşun amaç ve hedefleri Stratejik Planlama anlayışına uygun olarak belirlenmiş ve bunlara ulaşmayı sağlayacak uygun araç ve yöntemler tespit edilmiştir. Stratejik Plan hedefleri çerçevesinde, yönetimde kalite ve kurumsal yenilenme anlayışının benimsenerek elde edilen sonuçların gerçekçi bir yaklaşımla sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulması öngörülmektedir. Bu itibarla, DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından 2024-2028 dönemi boyunca yürütülecek idari ve mali faaliyetlerde Stratejik Planda yer alan ilkeler ile belirlenen amaç ve hedefler esas alınacaktır.

A. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

KURULUŞUMUZUN MİSYON VE VİZYONU

KURULUŞUMUZUN TEMEL İLKE VE DEĞERLERİ

- **Kalite**
- **Mesleki uzmanlık**
- **İleri teknoloji ve bilişim teknolojileri kullanımı**
- **Şeffaflık**
- **Güvenilirlik**
- **Konfor**
- **Emniyet**
- **Çevreye ve insana duyarlılık**
- **Gelişime açıklık**
- **Sürdürülebilirlik**

B. KURULUŞUMUZUN TEMEL AMAÇ VE HEDEFLERİ

AMAÇ – 1

Hava seyrüsefer emniyetini en üst seviyede sağlamak.

Hedef 1.1:

Hava trafik yönetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ile sorunsuz ve emniyetli bir şekilde yerine getirilmesi sağlanacaktır.

Hedef 1.2:

Haberleşme, Seyrüsefer ve Gözetim (CNS) Sistem altyapıları geliştirilecek ve iyileştirilecektir.

Hedef 1.3:

Hava trafik yönetiminde millî AR-GE ürünleri geliştirilecek ve havacılık verileri dijital ortamda Havacılık Bilgi Değişim Modeli (AIXM) ile sağlanacaktır.

AMAÇ – 2

Havalimanı işletmeciliği ve güvenlik hizmetlerini uluslararası standartlarda sağlamak.

Hedef 2.1:

PAT sahalarında her türlü yer hareketinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ARFF araçlarının yangın müdahale kategorilerine uygunluğu sağlanacaktır.

Hedef 2.2:

Havalimanlarımızda karbon akreditasyonu, çevre yönetim sistemi, gürültü haritası ve erişilebilirlik konularında gerekli sertifikaların alınması sağlanacaktır.

Hedef 2.3:

Havacılık güvenliğinin sağlanmasına yönelik güvenlik sistemleri temin ve tesis edilecektir.

AMAÇ – 3

Bölgesel hava ulaşım merkezi olmak.

Hedef 3.1:

Hava trafik hizmetlerinde hava sahası kapasitesinin artırılması sağlanacaktır.

Hedef 3.2:

Türkiye geneli havalimanlarında toplam yolcu ve uçak trafiği ile satış hasılatı 2028 yılı sonuna kadar her yıl arttırılacaktır.

AMAÇ – 4

Bölgesel hava eğitim üssü olmak.

Hedef 4.1:

DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki yetkili eğitmenlerin ve onaylı eğitim programlarının sayısı artırılacaktır.

Hedef 4.2:

ATM/CNS ve havacılık güvenliği konularında verilen eğitimlerin sayısı artırılacaktır.

Hedef 4.3:

Ulusal Staj Programı (USP) ile koordineli olarak, DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki Staj Uygulama Eğitimine katılacak stajyer öğrenci sayısı artırılacaktır.

AMAÇ – 5

Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek.

Hedef 5.1:

Etkin insan kaynakları yönetimi ile hizmette kalite ve personel memnuniyeti artırılacaktır.

Hedef 5.2:

Kuruluşumuzun kurumsal kimlik bileşenleri oluşturulacak ve marka bilinirliği artırılacaktır.

Hedef 5.3:

Kalite Yönetim Sisteminin etkinliği sürekli iyileştirilerek TSE ISO EN 9001 Standardına uygun olarak Kalite Yönetim Sisteminin devamlılığı sağlanacaktır.

Hedef 5.4:

Bilgi teknolojileri yazılım ve donanımları, tesis, modernizasyon ve siber güvenlik konularında Kuruluşumuzun imkân ve kabiliyetleri artırılacaktır.

Hedef 5.5:

Havalimanı terminalleri yolcu kapasitesi ölçümü ve optimizasyonu çalışmaları artırılacaktır.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Kuruluşumuzun 2024-2028 yılları stratejik planlama çalışmalarının Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı koordinesinde yürütülmesi kararlaştırılmış ve bu doğrultuda Genel Müdürlüğümüz merkez birimlerinin gerekli çalışmaları yürütmesi için Makam Oluru alınmıştır.

Bu kapsamda, Kuruluşumuz 2024-2028 yıllarını kapsayan Stratejik Planlama çalışmalarını yürütmek üzere Genel Müdürümüzün başkanlığında ana hizmet üniteleri ağırlıklı olmak üzere tüm birimlerin temsilcilerinden oluşan "Stratejik Plan Çalışma Grubu" kurulmuştur. Çalışmaların koordinatörlüğü Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına verilmiştir. Stratejik Plan taslağının oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında Stratejik Planlama Ekibi ve tüm birim yetkililerinin görüş ve önerileri alınmıştır.

2024-2028 DHMİ Stratejik Planına, Kuruluşumuz üst yöneticileri ve kurulan komisyon tarafından yapılan inceleme ve değerlendirmeler ışığında son şekli verilmiştir.

3. DURUM ANALİZİ

A. KURUMSAL TARİHÇE

Ülkemiz sivil havacılık faaliyetlerinin 1912 yılında bugünkü İstanbul Atatürk Havalimanı civarında kurulan hangarlar ve uçak iniş-kalkış havalimanı ile başladığı kabul edilmektedir. Cumhuriyet döneminde kurumsallaşma yolunda ilk adım 20 Mayıs 1933 tarihinde **Hava Yolları Devlet İşletmesinin** kurulmasıyla atılmıştır. Bu dönemde, askeri amaçlı bazı uçaklar modifiye edilerek yolcu ve yük taşımacılığı ile İstanbul, Eskişehir, Ankara gibi merkezlere hava ulaşımı sağlanmıştır.

Havalimanı yapımının önemi doğrultusunda, 3 Haziran 1938 tarihinde 3424 sayılı Kanun'la Havayolları Devlet İşletmesi, ***Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü*** adını alarak ***Bayındırlık Bakanlığına***, daha sonra da 21 Temmuz 1943 tarihinde 4467 sayılı Kanun'la ***Ulaştırma Bakanlığına*** bağlanmıştır.

1944 yılında 52 ülke tarafından imzalanan Chicago Sözleşmesi, Ülkemiz ve dünya sivil havacılığı açısından bir dönüm noktası teşkil etmektedir. Chicago Sözleşmesi ile imza altına alınan Uluslararası Sivil Havacılık Antlaşması ile sivil havacılık faaliyetleri belirli kural ve düzenleme-

lere tabi kılınmış; İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki teknolojik gelişmeler sonucu büyük gövdeli uçak imalatına geçilmesi ve bu doğrultuda tarifeli ticari yolcu ve yük taşımacılığının gelişmesi ile sivil havacılık giderek ivme kazanmıştır.

Bu gelişmelerin ülkemiz havacılık faaliyetlerini de etkilemesi sonucunda, havalimanı işletme hizmetleri ile uçak işletmeciliğinin aynı kuruluş tarafından yürütülmesi uygulamasına son verilerek 1955 yılında uçak işletmeciliği Türk Hava Yollarına; 28 Şubat 1956 tarih ve 6686 sayılı Kanun'la havalimanı işletmeciliği, yer hizmetleri, hava seyrüsefer ve muhabere hizmetleri de katma bütçeli ***Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğüne (DHMİ)*** devredilmiştir.

1984 yılında, kısa bir süre ***Meydan İşletme Müessesesi*** adı altında hizmet veren Kuruluş, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesine ilişkin 08.06.1984 tarih ve 233 sayılı KHK ile yeniden ***Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğüne*** dönüştürülmüştür. Kuruluş, 233 sayılı KHK ve 08.11.1984 tarihli Ana Statüsü çerçevesinde tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir ***Kamu İktisadi Kuruluşu*** olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

DHMİ Genel Müdürlüğünün Ana Statüsü ile belirlenmiş görevleri; sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, havalimanı yer hizmetlerinin sağlanması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, elektronik (CNS) sistemlerinin kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır.

Ayrıca, sivil havacılık ihtisas alanlarında, dünya standartlarına göre personel yetiştirmek üzere eğitim tesisleri kurmak, kurdurmak ve bu tesisleri işletmek veya işlettirmek de Kuruluşun görevleri arasındadır.

Bunun yanı sıra, DHMİ Genel Müdürlüğü işletiminde bulunan havalimanları ile işletme dönemlerinin sonundan itibaren YİD modeli çerçevesinde yaptırılarak işletimi özel sektöre verilen havalimanları ile terminallerini işletme dönemlerinin sonundan itibaren ve/veya hizmetin bütünlüğü yönünden gerek görülen diğer tesislerini 5335 Sayılı Kanun'un 33. maddesi çerçevesinde özel hukuk tüzel kişilerine kiralamak ve/veya işletme hakkını devretmek, yurt dışında şirket kurmak ve/veya kurulmuş şirketlere iştirak etmek de Kuruluşumuzun görevleri arasında yer almaktadır.

Kuruluşumuzun diğer görev ve sorumluluklarından bazıları şunlardır:

- Kuruluş tarafından belirlenen amaç, ilke ve talimatlara uygun olarak havalimanı işletme hizmetlerinin ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yürütülmesi amacıyla tüm faaliyetlerin yönetimi, denetimi ve koordinasyonu sağlamak.
- DHMİ Genel Müdürlüğünce işletilen ve/veya kiralama yolu ile işletme hakları devredilen havalimanlarında verilecek hizmetlerin ulusal ve uluslararası mevzuata uygunluğunu belirlemek üzere araştırma ve incelemeler yapmak.
- Hava trafiğinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli yer hizmetleri desteğini sağlamak amacıyla tüm faaliyetleri planlamak, koordine etmek ve denetlemek.
- Havalimanı Başmüdürlük/Müdürlükleri ile sağlanan koordinasyon sonucunda gerek mevcut tesisler gerekse yeni hizmete girecek havalimanlarında faaliyet gösteren/gösterecek kurum, kuruluş ve şirketlerin yer taleplerine istinaden tahsis planlama çalışmaları yapmak ve tahsis/ihale işlemlerini gerçekleştirmek.
- Havalimanı karla mücadele, FOD ve lastik izi temizliği, kuş, otla mücadele çalışmaları ile pist frenleme değerlerinin ölçümü, mâniaların belirlenmesine yönelik çalışmaların koşullarının belirlenmesi, gerekli araç, gereç, ekipman, malzeme ve akaryakıtın temini.
- Havalimanı içerisinde mevcut tüm mekanik ve tesisat sistemlerinin temin, tesis ve idamesi ile bunlarla ilgili işbaşı eğitimlerinin düzenlenmesi ve aksaklıklarla ilgili önlemlerin alınması.
- Havalimanlarının temel ihtiyaçları arasında yer alan bagaj konveyörleri, bagaj arabaları, VOR konturpuası, portatif/mobil ATC kulesi vb. imalat ve tesislerin yapımı.
- Uçuş can ve mal emniyetini temin amacıyla havalimanlarında verilen hava aracı kurtarma ve yangınla mücadele (ARFF) hizmetlerinin uluslararası ve ulusal mevzuata göre kesintisiz, güvenilir ve sürekli iyileştirilerek yürütülmesini sağlamak, faaliyetlerini kontrol etmek, planlamalar yapmak, bunlarla ilgili, işbaşı eğitimleri düzenlemek ve aksaklıklarla ilgili önlemler almak.
- Havalimanları ile seyrüsefer yardımcı istasyonları ve radar istasyonlarında genel elektrik ve özel aydınlatma sistemlerinin idamesi için gerekli planlama çalışmalarını yürütmek, bu amaca dönük olarak personelin iş başı eğitimlerini düzenlemek ve/veya kanuni zorunluluklara bağlı olarak yetkili kurum/kuruluşlardan belge eğitimlerinin alınmasını sağlamak.
- Stratejik gürültü haritaları, sera gazı hesaplanması, atıkların kontrolü gibi yeşil havalimanı, havalimanlarının engelli yolcuların kullanımına uygun hâle getirilmesine yönelik engelsiz havalimanı ve ekonomik havalimanı projesi kapsamında gerekli çalışmaları yapmak.
- Seyrüsefer istasyonları ve radar istasyonları ile havalimanları için ihtiyaç duyulan işletme güvenliği ve sürekliliğini temin amacıyla her türlü elektrik cihaz, sistem ve altyapının (elektrojen grupları, kesintisiz güç kaynakları, trafo, enerji nakil hattı, yenilenebilir enerji sistemleri vb.) temin, tesis ve idamesini sağlamak.
- Terminal binalarının kullanım planlarını hazırlamak. Hava tarafında uçak park planlaması, arazi tahsisi, kara tarafında ise terminal içinde yer tahsislerini planlamak; ticari hacimlerini belirleyerek gelir artırıcı faaliyetler düzenlemek.
- Kuruluşumuz tarafından havalimanı kullanıcılarına verilen hizmet, sağlanan kolaylık ve tanınan imtiyaz hakkı karşılığı alınan ücretlerin belirlendiği tarifeyi oluşturmak ve uygulamak.
- Sivil amaçlı uçuşlar için silahlı kuvvetlere ait müşterek kullanımlı (sivil-asker) havalimanları ile ilgili protokollerin ilgili mercilerle istişare ederek düzenlenmesini sağlamak.

- İşletme faaliyetleri ile ilgili ICAO, ACI, IATA, ECAC, EUROCONTROL, NATO, CAPC/CAWG, CANSO gibi uluslararası otoritelerin yayınlarını izlemek ve hizmetlerin mevzuat çerçevesinde yürütülmesini sağlamak. Söz konusu kuruluşların yurt içi ve yurt dışı toplantılarına katılım sağlamak.
- Türk hava sahasını ve havalimanlarını kullanacak hava araçlarına ilişkin Uçuş Plan (FPL) ve ATS mesajlarını (DEP, ARR, DLA, CHG, CNL vb.) takip etmek ve kendi birimine sunulan uçuş planlarını ve ATS mesajlarını ilgili adreslere belirli formatta göndermek.
- Hava hadiselerini incelemek, değerlendirmek, neticelendirmek ve Kaza/Kırım Komisyonlarına katılım sağlamak.
- EUROCONTROL (Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı) ile ilgili işlemlerin adı geçen teşkilatın uluslararası sözleşmesi (çok taraflı anlaşma ve revizelerle birlikte) ve mevzuatları çerçevesinde yürütülmesini sağlamak.
- Yol ücretlerine esas teşkil eden uçuş bilgilerini EUROCONTROL'e göndermek ve ülkemize ait millî maliyet tespit çalışmalarının yürütülmesini sağlamak.
- Kalite Çevre ve Emniyet Yönetim Sistemi konularındaki çalışmaları takip ederek sistem kurulması, geliştirilmesi ve idamesi hususlarında faaliyetlerde bulunmak.
- KKTC/Ercan tavsiyeli hava sahasına ilişkin olarak hava sahası düzenleme çalışmalarını, hava trafik hizmetlerinin koordinasyonunu yürütmek; tüm havacılık bilgilerini ICAO formatına göre hazırlamak, baskı ve dağıtımını sağlamak.
- 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun, Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı, ICAO ve ECAC Standartları çerçevesinde sorumluluk alanındaki havalimanlarında havacılık güvenliğinin sağlanmasını temin etmek.
- Hava Trafik Emniyeti Elektronik Hizmetleri ile ilgili CNS (Communication, Navigation, Surveillance) Sistemleri olan Radar (Gözetim), Hava Seyrüsefer Sistemleri, Uydu ve Haberleşme Sistemlerinin temini, tesisi, modernizasyonu, idamesi ile tüm hava trafik emniyeti elektronik sistemlerinin 24 saat faal halde tutulmasının sağlamak.

B. 2019-2023 STRATEJİK PLAN DEĞERLENDİRMESİ

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planında 7 Stratejik Amaç, 28 stratejik hedef ve 88 Temel performans göstergesi yer almıştır. 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan stratejik hedeflerden 8 tanesi başarıyla gerçekleştirilmiş olup yalnızca 6 stratejik hedefte istenilen seviyeye ulaşılamamıştır. Geri kalan 14 hedef ise kısmen gerçekleştirilmiştir.

Stratejik plan kapsamında yürütülen çalışma ve eğitimler ile yapılan iş birlikleri sonucunda, DHMİ personelinin görev ve hizmet alanını daha iyi anlaması sağlanmış ve görevin gerektirdiği sorumluluklar hususunda farkındalıkları arttırılmıştır.

Stratejik yönetim sisteminin önemli unsurlarından biri olan performans programının hazırlanması kapsamında oluşturulan performans göstergeleri her yıl Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına iletilmektedir.

DHMİ 2019-2023 Stratejik Planı'nda bulunan stratejik amaç ve hedeflerde gelinen son durumu ihtiva eden tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1 - DHMİ 2019-2023 Stratejik Plan Değerlendirmesi

AMAÇ NO	AMAÇ	HEDEF NO	HEDEF	DURUM	AÇIKLAMA
1	Hava Seyrüsefer emniyetini en üst düzeyde sağlamak.	1.1	Hava trafik yönetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ile sorunsuz ve emniyetli bir şekilde yerine getirilmesi sağlanacaktır.	Kısmen Gerçekleşti	Her yıl ESSIP hedefleri doğrultusunda LSSIP/TURKEY dokümanı hazırlanmıştır. İstanbul Havalimanı ve Gaziantep Havalimanı için planlanan Yaklaşma Kontrol Sistemlerinin tesisi ertelenmiş olup Ağrı Havalimanı için Uzak Kule Sistemi Kurulumu projesi iptal edilmiştir. Yeni plan döneminde söz konusu hedefe yer verilecektir.
		1.2	Haberleşme, seyrüsefer ve gözetim (CNS) altyapısı geliştirilecek ve iyileştirilecektir.	Kısmen Gerçekleşti	Yenilenmesi gerekli tüm sistem ve cihazlar yenilenmiş ve ihtiyaç duyulan yeni sistemler tesis edilmiştir. ADS-B alıcılarının ilk parti üretimi tamamlanmış ancak kurulum işlemleri tamamlanmamıştır. Süreklilik içeren hedef geliştirilerek 2024-2028 Stratejik Planında yer almaya devam edecektir.
		1.3	Hava trafik yönetiminde kullanılan sistemlerin millî olarak üretilmesi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik olarak AR-GE çalışmaları yapılacaktır.	Gerçekleşti	Günümüze kadar 13 adet Hava Trafik Yönetimi Ar-Ge Projesi tamamlanmış olup dört projeye hali hazırda devam edilmektedir. Yeni plan döneminde söz konusu hedefe yer verilecektir.
		1.4	Havacılık bilgileri dijital ortamda ve Havacılık Bilgi Değişim Modeli (AIXM) ile sağlanacaktır.	Gerçekleşmedi	AIP üretimi ve AIP'de yer alan veriler için veri tabanı olarak EUROCONTROL bünyesindeki Avrupa AIS Veri Tabanı (EAD) sistemi kullanılmakta olup EAD sisteminin mevcut özellikleri itibari ile dijital veri seti üretimi yapılamamaktadır. EUROCONTROL bünyesinde yapılan toplantılarda dijital veri setlerine odaklanan 2022 yılının 4. çeyreği için planlanan özel bir EAD sürümünün, 2024 yılının sonlarına ertelendiği bildirilmiştir. Bu nedenle PG1.4.2 hedefi gerçekleştirilememiştir. Yeni plan döneminde söz konusu hedefe yer verilecektir.
		1.5	2019 yılından itibaren 2023 yılı sonuna kadar her yıl en az 1 seyrüsefer ve/veya radar istasyonuna rüzgâr ve/veya güneş santrali yapılacak, hava seyrüsefer hizmetlerinin uluslararası standart ve kurallara uygun şekilde sürdürebilmesi için tesis ve sistem açısından geliştirilmeye ihtiyaç duyulan teknik blok ve kuleler yenilenecektir.	Gerçekleşmedi	Hava seyrüsefer ve radar istasyonlarının konumlandığı mahaller, genellikle Tarım ve Orman Bakanlığından kiralanmış arazilerdir. Bu arazilerde yapılacak her türlü yenilenebilir enerji tesisinin proje onayı ve izin işlemlerinde Orman Bölge Müdürlüğünden muvafakat talep edilmektedir. İzmir Orman Bölge Müdürlüğüne yapılan müracaatımıza verilen cevapta, "Tarım ve Orman Bakanlığı'nın 03.03.2014 tarihli ve 2014/1 No.lu Genelgesinin 5. Maddesi hükmü gereği Yenilenebilir Enerji Sistemleri montaj talebi uygun görülmemiştir" denilerek talebimiz reddedilmiştir. Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili Genelgesinde İdaremiz lehine istisna getirilmesi için gerek Bakanlıklar arası koordinasyon bilgi notları ile gerek resmi yazı ile talepte bulunulmuş, ancak bugüne kadar olumlu veya olumsuz geriye dönüş alınamadığından TEDAŞ proje onay işlemleri için müracaat yenilenememiştir. Yeni plan döneminde yer verilmeyecektir.

AMAÇ NO	AMAÇ	HEDEF NO	HEDEF	DURUM	AÇIKLAMA
2	Havalimanları İşletme hizmetlerini uluslararası standartlarda sağlamak	2.1	PAT sahalarında her türlü yer hareketinin kesintisiz ve emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla gelişen teknolojiye bağlı olarak karla mücadele, temizlik ve tanzim araçları temin edilecektir.	Kısmen Gerçekleşti	İlgili alımlar mevcut bütçe ve ödenek kısıtları altında büyük oranda gerçekleştirilmiş olup, havalimanlarının ihtiyaçları optimum seviyede karşılanmıştır. Yeni plan döneminde söz konusu hedefe yer verilecektir.
		2.2	Havalimanlarımızın tamamında (Gökçeada hariç) Yeşil Kuruluş ve en az 10 Havalimanımızda da Yeşil Havaalanı unvanlarının 2023 yılına kadar alınması sağlanacaktır.	Kısmen Gerçekleşti	Genel Müdürlüğümüzce, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen Yeşil Havaalanı Projesinden ayrılma kararı alınarak yerine Karbonsuz Havalimanı Projesi başlatılmıştır. Yeni plan döneminde havalimanlarımızda karbon akreditasyonu, çevre yönetim sistemi ve gürültü haritası konularında gerekli sertifikaların alınması hedeflenecektir.
		2.3	Havalimanları terminal binaları ile sistem, cihaz ve teçhizatlarının enerji ihtiyaçları için, yenilenebilir enerji kaynaklarından yararlanmak üzere, entegre enerji sistemleri kurulacaktır.	Kısmen Gerçekleşti	Genel Müdürlüğümüzce ihale gerçekleştirilerek Van ve Gaziantep Havalimanlarına GES temin ve tesisi gerçekleştirildi. Yeni plan döneminde söz konusu hedefe yer verilmeyecektir.
		2.4	Havalimanı hizmet araçlarının havalimanı kategorilerine göre temini ve yenilenmesi amacıyla son teknoloji ARFF araçlarının ve sistemlerinin gelişen uçak trafiği ve tiplerine göre alımlarının yapılması, hizmetlerin daha etkin verilebilmesi için ARFF istasyonlarının yenilenmesi ve/veya yapılması sağlanacaktır.	Gerçekleşti	Havalimanları ARFF hizmetlerinin kesintisiz yerine getirilebilmesi için 10 adet yangın söndürme aracı, 1 adet amfibi özellikli kurtarma aracı, 3 adet arama/kurtarma botu, 5 adet kurtarma aracı alımı gerçekleştirilmiştir. Yeni plan döneminde ARFF araçlarının yangın müdahale kategorilerine uygunluğunun sağlanması için gerekli alım ve yenilemelerin yapılması hedeflenecektir.
		2.5	Havalimanlarımızın tamamında (Gökçeada hariç) 48 adet Stratejik Gürültü Haritalamaları hazırlanacaktır.	Gerçekleşti	48 Havalimanına ait Gürültü Haritaları hazırlanmıştır. Yeni plan döneminde stratejik gürültü haritası bulunmayan havalimanlarında gerekli düzenlemelerin tamamlanması hedeflenecektir.
3	Bölgesel hava ulaşım merkezi olmak	3.1	Hava Trafik Hizmetlerinde, ortak hava sahası sınıflandırılması, mevcut Avrupa ATS (hava trafik hizmetleri) koridor ağı ve sektörizasyonun esnek ve etkin kullanımının sağlanması, hava sahası kullanım kapasitelerinin artırılması konularında uygulamaya yönelik ortak kural ve usullerin geliştirilmesi, hava sahası ve havalimanları kapasitelerinin artırılması sağlanacaktır.	Kısmen Gerçekleşti	Ülkemizde, ICAO Şikago Konvansiyonu 11 numaralı ekinde açıklanan hava sahası sınıflarına uygun bir sınıflandırma yapılmamış olup çalışmalar sürdürülmektedir. Avrupa ATS Koridor Ağı ve sektörizasyonun esnek ve etkin kullanımı kapsamında, Türkiye Hava Sahasının Esnek Kullanımı (FRATURK) projesi 2019 yılında başlatılmıştır. Uygulamaya yönelik genel çerçeveyi belirleyen Proje Uygulama Dokümanı (CON-OPS) hazırlanmış, yeni sektör yapısı, trafik akışını düzenlemeye yönelik regülasyonlar (RAD) belirlenmiştir. Hava Trafik Kontrolörlerinin yeni uygulamaya uyum sağlanması ve düzenlemelerin ilanı öncesinde hava trafik akışının emniyetli ve etkin bir şekilde sürdürülmesini teminen gerçek zamanlı simülasyonlar yapılmıştır. Hava trafik kontrol ihtiyaçları kapsamında hava sahamızda ve başta İstanbul Havalimanı olmak üzere havalimanlarımızda düzenlemeler yapılmak suretiyle talep kapasitesini sağlamaya yönelik düzenlemeler hayata geçirilmektedir. Yeni plan döneminde mevcut Avrupa ATS koridor ağı ve sektörizasyonun esnek ve etkin kullanımı ile hava sahası kapasitesinin artırılması hedeflenecektir.

AMAÇ NO	AMAÇ	HEDEF NO	HEDEF	DURUM	AÇIKLAMA
3	**Bölgesel hava ulaşım merkezi olmak**	**3.2**	2023 yılı sonunda tüm Türkiye geneli havalimanlarında toplam 266.427.648 yolcuya ve 2.450.707 uçak trafiğine hizmet verilecek olup 2023 yılında yaklaşık 14.184.345.000-TL satış hasılatı elde edilecektir.	Kısmen Gerçekleşti	Covid-19 salgını havayolu trafiklerini olumsuz etkilemiş olsa da 2023 yılında salgın öncesi son yılın (2019) aynı dönemine ait trafiklere ulaşılmış ve bu trafikler aşılmıştır. Yeni plan döneminde yolcu ve uçak trafiği ile satış hasılatında artış hedefine yer verilecektir.
4	**Bölgesel hava eğitim üssü olmak**	**4.1**	EUROCONTROL üyesi olan Kuruluşumuz aynı zamanda Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından belirlenen temel, tazeleme ve işbaşı eğitimlerini ulusal ve uluslararası mevzuata uygulamak ve takip etmek durumundadır. Personelin yetiştirilmesine yönelik olarak düzenlenecek yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarına katılımı sağlanacaktır.	Gerçekleşti	DHMİ Havacılık Akademisi bünyesinde, meri mevzuat ve yetkileri ile personelin yetiştirilmesine yönelik yurt içi ve yurt dışı eğitimlere katılım sağlanmış olup yerleşik bir faaliyet mahiyeti kazandığı için yeni plan döneminde hedef olarak yer verilmeyecektir.
		4.2	DHMİ Havacılık Akademisi bünyesinde bulunan onaylı eğitim programlarının sayısı ile eğitim ve eğitmen yetkilendirme çalışmaları kapsamında meri mevzuata uygun olarak yurt dışında bulunan yetkili eğitim kuruluşları vasıtasıyla yetkili eğitmen sayısı artırılacaktır.	Gerçekleşti	Kuruluşumuz bünyesinde gerçekleştirilen eğitim sayılarındaki artış dolayısıyla, Kuruluşumuz meri mevzuat hükümleri doğrultusunda yetkili eğitmen sayıları arttırılmıştır. Yeni plan döneminde bahse konu hedefe yer verilecektir.
		4.3	Uygulama eğitimlerinin daha verimli hâle getirilmesi amacıyla DHMİ bünyesinde 2023 yılı sonuna kadar; eğitim merkezlerinin kurulması, eğitim planlamalarının düzenlenmesinde kullanılacak eğitim yazılımının faaliyete geçirilmesi ile DHMİ Havacılık Hizmet ve Eğitim Kompleksinin projelendirilmesi ve/veya yapımı tamamlanacaktır.	Gerçekleşmedi	Söz konusu binanın yapılacağı planlanan arsa Diyanet İşleri Başkanlığına devredilmiş olup yeni plan döneminde yer verilmeyecektir.
		4.4	2023 yılı sonunda 18.600 kursiyere eğitim hizmeti verilerek gelir elde edilecektir.	Gerçekleşti	2023 yılı Ağustos ayı itibarıyla, 56.701 kursiyere eğitim verilerek toplam 8.146.869 TL gelir elde edilmiştir. Yeni plan döneminde de yer verilecektir.
		4.5	Bölge ve komşu ülke eğitim isteklerinin karşılanması amacıyla ATM/CNS ve havacılık güvenliği konularında belirlenecek ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli eğitimlerin verilmesi ile yürürlükteki mevzuatın uygun gördüğü konuların uzaktan eğitim şeklinde verilmesi sağlanacaktır.	Kısmen gerçekleşti	Yeni plan döneminde bölge ve komşu ülke eğitim isteklerinin karşılanması amacıyla ATM/CNS ve havacılık güvenliği konularında verilen eğitimlerin sayısının artırılması hedeflenecektir.

AMAÇ NO	AMAÇ	HEDEF NO	HEDEF	DURUM	AÇIKLAMA
5	İnsan Kaynaklarının Optimum Yönetimi ile Hizmette Kalite ve Etkinliği Artırmak	5.1	Personelin hem daha verimli çalışabilmesi hem de daha etkin bir kariyer planlaması yapabilmesi sağlanacak ve eğitim düzeyi artırılacaktır.	Gerçekleşti	Personelin hem daha verimli çalışabilmesi hem de etkin bir kariyer planlaması yapabilmesi adına her yıl görevde yükselme veya/unvan değişikliği sınavı açılmış ve E-tayin uygulaması yapılmıştır. Yeni plan döneminde de personelin kariyer planlamasını ve eğitim düzeyini artırmayı gözeten etkin bir insan kaynakları yönetimi hedeflenecektir.
		5.2	Havalimanlarının işgücü planlamasının yapılması, daha etkin bir insan kaynakları politikasının uygulanması, performans değerlendirme çalışmalarının hazırlanabilmesi amacıyla İş Analizi çalışmaları gerçekleştirilecektir.	Kısmen Gerçekleşti	2017 yılında başlanan "İş Analizi" çalışmalarında beş yıl içinde toplam 28 Havalimanı/Başmüdürlük yerinde incelenerek analiz edilmiştir. Ancak Covid-19 Salgını nedeniyle 2020, 2021 ve 2022 yıllarında yapılması gereken çalışmalar sekteye uğramıştır. Yeni plan döneminde yer verilmeyecektir.
		5.3	Kalite ve Çevre Yönetim Sistemi, Kurumun tüm birimlerini kapsayacak şekilde 2020 yılı sonuna kadar kurulacaktır.	Gerçekleşti	Kalite Yönetim Sistemi TSE ISO EN 9001 Kalite Belgesi 04.10.2022 tarihinde DHMİ tüm birimleri kapsayacak şekilde alınmıştır. Çevre Yönetim Sistemi İşletme Dairesi Başkanlığı tarafından kurulmuş ve belgesi alınmıştır. Yeni plan döneminde yer verilmeyecektir.
		5.4	Kuruluşumuzun son teknolojik gelişmeleri içeren sistemlerle yapılandırılarak gelişen dünya standartlarının takip edilmesi amacıyla bilişim alt ve üst yapılarının temini, tesisi, modernizasyonu ve siber güvenlik konularında Kuruluşumuzun sahip olduğu kaynakların imkân ve kabiliyetlerinin artırılması planlanmaktadır.	Kısmen Gerçekleşti	Teknolojik Gelişmeler, Ulusal Stratejiler, Kuruluşumuz ihtiyaç ve imkanları doğrultusunda iyileştirmeler yapılmıştır. Yeni plan döneminde bilgi teknolojileri yazılım ve donanımları, tesis, modernizasyon ve siber güvenlik konularında Kuruluşumuzun imkân ve kabiliyetlerinin artırılması hedeflenecektir.
		5.5	Havalimanı terminalleri yolcu kapasitesi ölçümü ve optimizasyonu çalışmaları başlatılacaktır.	Kısmen Gerçekleşti	Söz konusu hedef kapsamında, 5 personel Terminal kapasitesi simülasyon programı eğitimi almıştır. Terminallerin kapasite simülasyon programı uluslararası kullanıcı grup toplantılarına, COVID-19 pandemisi dolayısıyla söz konusu toplantıların gerçekleştirilmediği 2020 ve 2021 yılları haricinde katılım sağlanmıştır. Terminallerin kapasite ölçümlerinin yapılarak rapor hazırlanmasıyla ilgili olarak; COVID-19 pandemisi nedeniyle havalimanlarındaki trafik 2019 seviyesine ulaşamamış olup çalışmanın pik 2 ayın pik saatinde yapılması ve trafik seviyesinin 2019'un altında kalması nedeniyle sağlıklı bir hesaplama yapılmasının doğru olmayacağı değerlendirildiğinden kapasiteye esas veri olan mahallinde saatlik ölçümler pandemi süresince gerçekleştirilememiştir. Yeni plan döneminde bu hedefe yer verilecektir.

AMAÇ NO	AMAÇ	HEDEF NO	HEDEF	DURUM	AÇIKLAMA
6	Havacılık Acil Yardım ve Güvenlik Hizmetlerini Ulusal ve Uluslararası Standartlarda Sağlamak	6.1	Tüm havalimanlarında verilmesi mecburi olan sağlık hizmetinin, özellikle uçuş sağlığı eğitimi almış deneyimli sağlık personeli (Doktor, Hemşire, ATT, Paramedik vb.) tarafından yapılması sağlanacaktır.	Gerçekleşmedi	Eskişehir Uçucu Sağlığı Araştırma ve Eğitim Merkezinde "Uçuş Tabipliği ve Fizyolojik Eğitim" açılmadığından hedef gerçekleştirilememiştir. Yeni plan döneminde yer verilmeyecektir.
		6.2	Havalimanlarının ve bunlara bağlı radar istasyonlarının güvenliğini, ICAO Ek-17, ECAC Dok.30 ve MSHGP standartlarında sağlamak amacıyla mevcut özel güvenlik hizmet alımına ilave olarak özel güvenlik personel sayısı artışı sağlanacaktır.	Kısmen gerçekleşti	Mevcut havalimanlarımız ve bağlı radar istasyonları ile yeni hizmete açılan havalimanlarımız ve radar istasyonlarının zorunlu özel güvenlik görevlisi ihtiyaçları çerçevesinde; Kuruluşumuza özel güvenlik hizmet alım personeli için ayrılan ödenek kapsamında personel artırımı yapılmış olup, pandemi döneminde personel ihtiyacının azalması ve akabinde asgari ücret artışları ve sendikal fiyat farklarındaki artışlar dolayısıyla hedef olarak belirlenen rakamda artış yapılmamıştır. Rutin bir uygulama olması hasebiyle yeni plan döneminde yer verilmeyecektir.
		6.3	ICAO Ek-17, ECAC Dok.30 ve MSHGP standartlarında havalimanlarında kullanılan güvenlik cihazları; yenileme, modernizasyon ve yeni ihtiyaçlar çerçevesinde temin edilecektir.	Kısmen gerçekleşti	Havalimanlarımız güvenliği için kullanılan güvenlik sistem ve cihazları, MSHGP, ECAC Standartları, MGK ve HGK kararları çerçevesinde, güncel ihtiyaçlar ve bütçe imkânları doğrultusunda temin edilmektedir.
		6.4	Bu kapsamda, söz konusu hedefin performans göstergesinde belirtilen bazı sistem ve cihazların temin ve tesisinden vazgeçilmiş veya ertelenmiş, bazıları hedeflenenden az veya fazla sayıda temin edilmiştir. Yeni plan döneminde yer verilecektir.	Kısmen gerçekleşti	Güvenlik Sistemlerinin güncel ihtiyaçlar doğrultusunda; CCTV ve CACS Sistemleri, Çevre Güvenlik Kamera Sistemi, Plaka Tanıma Sistemi, Araç Altı İnceleme ve Tarama Sistemleri, Gece Görüş Sistemleri gibi yeni sistem ve cihazlar temin ve tesis edilmektedir. Yeni plan döneminde yer verilecektir.
7	Kurumsal İmajı Güçlendirmek ve Marka Bilinirliğini Artırmak	7.1	2021 yılı sonuna kadar havalimanları da dâhil olmak üzere kurumsal kimlik oluşturulması çalışmalarının tamamlanması ve uygulamaya geçilmesi sağlanacaktır.	Gerçekleşmedi	Kurumsal kimlik bileşenleri akademik verilerden de yararlanılarak 2019 yılında oluşturulmuş olup kurumsal kimlik ve kurumsal görsel kimliğin uygulama aşaması tasarruf tedbirleri nedeniyle ödenek sağlanamadığından gerçekleştirilememiştir. Yeni plan döneminde yer verilecektir.
		7.2	Marka bilinirliğini artırmak amacıyla DHMİ TV ağı oluşturulacak ve yaygınlaştırılacaktır.	Gerçekleşmedi	Tasarruf tedbirlerinden dolayı ödenek sağlanamadığından 40 havalimanına videowall yerleştirilememiştir. Yeni plan döneminde yer verilecektir.

C. MEVZUAT ANALİZİ

Kuruluşumuzun tabi olduğu mevzuatı oluşturan uluslararası anlaşma, kanun, kararname, karar, yönetmelik ve talimatlar aşağıda sıralanmıştır:

a. Uluslararası Anlaşmalar

- 7.12.1944 tarihinde imzalanmış olan Milletlerarası Sivil Havacılık Sözleşmesi (CHICAGO SÖZLEŞMESİ ICAO Ek-17)
- Hava Taşımalarında Bazı Suç ve Diğer Eylemlerin Önlenmesine Dair Sözleşme. (TOKYO-1963 katılım tarihi 22.04.1975) Belge No:8364
- Uçakların Yasa dışı Olarak Ele Geçirilmesinin Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Sözleşme (LAHEY-1970 katılım tarihi 31.03.1973) Belge No:8920
- Sivil Havacılığın Güvenliğine Karşı Kanun Dışı Eylemlerin Önlenmesine Dair Sözleşme (MONTREAL-1971 katılım tarihi 22.06.1975) Belge No:8966
- Uluslararası Sivil Havacılığa Hizmet Veren Havalimanlarında Kanun Dışı Şiddet Olaylarının Önlenmesine İlişkin Protokol (24.02.1988 (MONTREAL EK'i) Belge No:8966
- Gayri Kanuni Eylemlere Karşı Sivil Havacılığı Koruma ve Güvenlik Talimatı (ICAO Dokümanı 8973)
- 30.11.1988 tarihli ve 3504 sayılı Hava Seyrüseferinin Emniyeti için İşbirliğine Dair 13 Aralık 1960 Tarihli Uluslararası Hava Seyrüseferinin Emniyeti için Avrupa Teşkilatı (EUROCONTROL) Sözleşmesine Dair Kanun

b. Kanunlar, Kararnameler ve Kararlar

- 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
- Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı KHK bazı maddelerin yürürlükten kaldırılmasına dair 399 sayılı KHK.
- DHMİ Ana Statüsü
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 703 No.'lu KHK
- 3996 sayılı Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında Kanun
- 2011/1807 Sayılı Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında 3996 sayılı Kanun'un Uygulama Usul ve esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı
- Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşmasını onaylayan 12.06.1945 Tarih ve 6029 Sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Kanun No: 4749
- 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu
- 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu
- 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun
- 5335 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Ka-

nunun 33. maddesi (özel hukuk tüzel kişilerine kiralamak ve/veya işletme hakkını devretmek)

- 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu ve bu Kanunda değişiklik yapan 4178 sayılı Kanun
- 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
- Büyükşehir Belediyesi Kanunu, İl Özel İdaresi Kanunu ve Mahalli İdare Birlikleri Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 4706 sayılı Hazineye Ait Taşınmaz Malların Değerlendirilmesi ve Katma Değer Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun Geçici 9. Maddesi (5793 sayılı Kanunun 29. Maddesi ile eklenmiştir.) "DHMİ kullanımında olan veya tahsis edilen taşınmazların DHMİ'ye bedelsiz devri".
- 2013/5386 Karar Sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe gelen revize 2012-2016 Resmi İstatistik Programı
- 5651 İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun
- 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu
- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- 4736 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Ürettikleri Mal ve Hizmet Tarifeleri ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 6098 sayılı Borçlar Kanunu
- 4458 sayılı Gümrük Kanunu
- 6085 sayılı Sayıştay Kanunu
- 213 sayılı Vergi Usul Kanunu
- 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu
- 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu
- 5520 Kurumlar Vergisi Kanunu

- 488 sayılı Damga Vergisi Kanunu
- 2677 sayılı Sivil Hava Meydanları, Liman ve Sınır Kapılarında Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkındaki Kanun
- 5346 sayılı yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi amaçlı kullanımına ilişkin Kanun
- 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu
- 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu
- 6245 sayılı Harcırah Kanunu
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 2565 sayılı Askeri Yasak Bölgeler ve Güvenlik Bölgeleri Kanunu
- 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
- Yıllık Genel Yatırım ve Finansman Kararnameleri
- Yatırım Programının Kabulü ve Uygulanmasına Dair Karar (Yıllık)
- 2872 sayılı Çevre Kanunu
- 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu
- 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu

c. Yönetmelikler

- Havaalanı Sertifikasyon ve İşletim Yönetmeliği (SHY-14A)
- SHY 22 Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği
- Hava Trafik Kontrol Hizmetleri Personeli Lisans ve Derecelendirme Yönetmeliği (SHY 65-01)
- Havacılık Bilgi Yönetimi Personeli Lisans ve Derecelendirme Yönetmeliği (SHY 65-07) (14.06.2017)
- Hava Trafik Yönetim Hizmetleriyle Bağlantılı Emniyet Olaylarının Rapor Edilmesi ve Değerlendirilmesine Dair Yönetmelik (SHY 65-02) (18.06.2014)
- DHMİ İhale Yönetmeliği
- Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personeli Sınav, Sertifika, Lisans ve Yetkilendirme Yönetmeliği (SHY-ATSEP) (14.11.2013)
- Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik (97/9707)
- Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik (Resmî Gazete 07.10.2004 tarih ve 25606 sayılı)
- Askeri Yasak Bölgeler ve Güvenlik Bölgeleri Yönetmeliği
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından yayınlanan “Elektrik Kuvvetli Akım Tesisleri Yönetmeliği”, “Güneş Enerjisine Dayalı Elektrik Üretim Tesisleri Hakkında Yönetmelik”, “Elektrik Piyasası Lisans Yönetmeliği”, “Elektrik Piyasasında Lisanssız Elektrik Üretimine İlişkin Yönetmelik”, “Enerji Kaynaklarının Ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğin Artırılmasına Dair Yönetmelik” ile TEDAŞ mevzuatında yer alan muhtelif yönetmelikler
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından hazırlanarak yayımlanan “Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği”, Atık Yönetimi Yönetmeliği, Ambalaj Atıkların Kontrolü Yönet-

meliği, Su Kirliliği Kontrol Yönetmeliği, “Atık Elektrikli ve Elektronik eşyaların Kontrolü Yönetmeliği”, “Enerji Kaynaklarının ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğin Artırılmasına Dair Yönetmelik”, “Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi Yönetmeliği”, “Deprem Bölgelerinde Yapılacak Binalar Hakkında Yönetmelik” vb. yönetmelikler

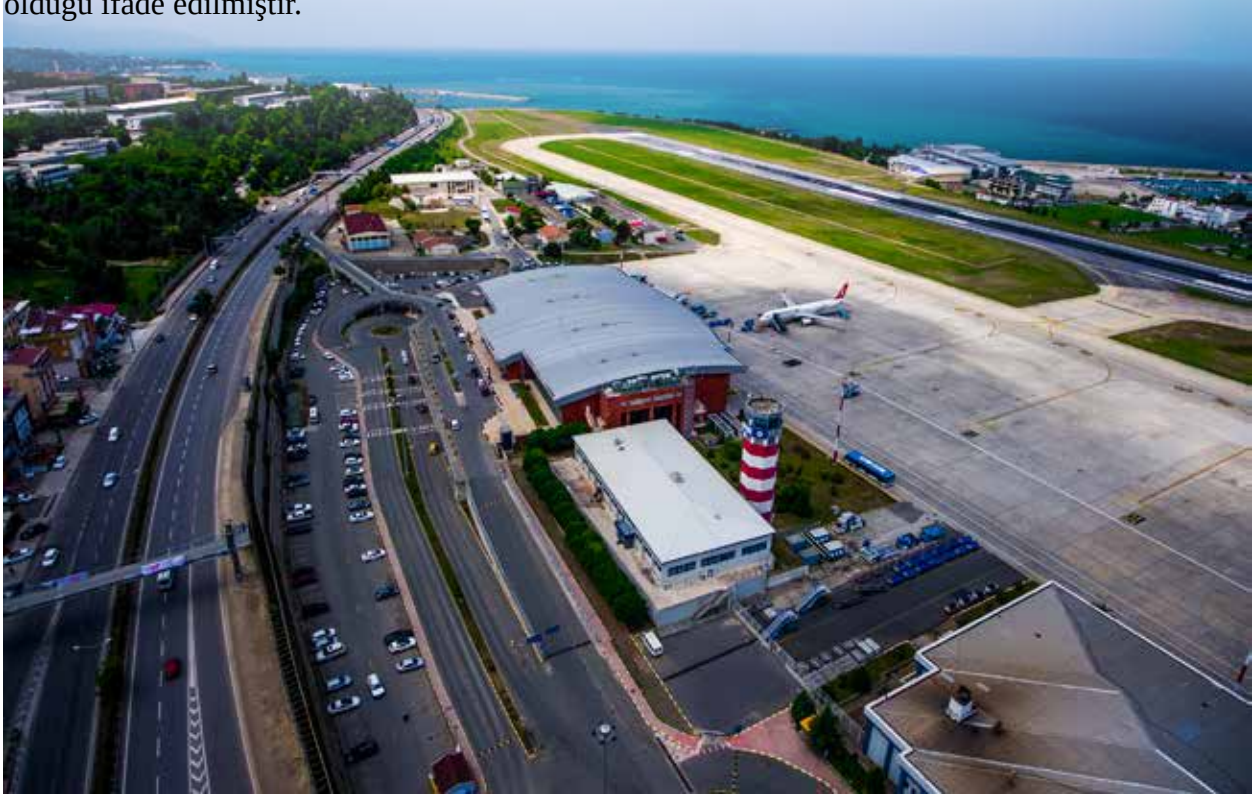
- SHY 33A Sivil Hava Ulaşımına açık Havaalanlarında yer alan gayrisıhhi iş yerleri için işyeri açma ve çalışma ruhsatlarına ilişkin Yönetmelik
- SHY 33B Sivil Hava Ulaşımına açık Havaalanlarında Terminaller ile sıhhi işyerleri için iş yeri açma ve çalışma ruhsatlarına ilişkin Yönetmelik

Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği

d. Talimatlar

- Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları tarafından Emniyet Yönetim Sistemlerinin kullanılmasına ilişkin Talimat (SHT 65-03)
- Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları tarafından Risk Değerlendirme ve Azaltma Yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin Talimat (SHT 65-04)
- Havaalanları Emniyet Standartları Talimatı (SHT-HES)
- Ticari Hava Taşıma İşletmeleri, Uçuş Eğitim ve Bakım Kuruluşlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat (SHT-SMS)

18.6.1984 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 1. Maddesi’nin 1. Fıkrasında “Bu Kanun Hükmünde Kararname, iktisadi devlet teşekkülleri ile kamu iktisadi kuruluşlarını ve bunların müesseselerini, bağlı ortaklıklarını ve iştiraklerini kapsar.” hükmüne yer verilmekte olup bahse konu maddenin 2. Fıkrasında ise söz konusu KHK’nın amacının “İktisadi devlet teşekkülleri ile kamu iktisadi kuruluşlarının ve bunların müesseselerinin, bağlı ortaklıklarının kurulmasını, iştiraklerinin teşkilini, özerk bir tarzda ve ekonominin kurallarına uygun olarak yönetilmelerini düzenlemek” olduğu ifade edilmiştir.



Buna uygun olarak, 233 sayılı KHK'ya tabi Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortakları personelinin hizmete alınmalarını, görev ve yetkilerini, niteliklerini, atanma, ilerleme, yükselme hak ve yükümlülükleri ile diğer özlük haklarını düzenlemek amacıyla da 399 sayılı KHK 29.1.1990 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

9.10.1984 tarih ve 18540 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bakanlıkların kuruluş ve görev esasları hakkında 174 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 13.12.1983 tarih ve 174 sayılı "Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Kaldırılması ve Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi" hakkında 202 sayılı KHK'nın değiştirilerek kabulü hakkındaki 3046 sayılı Kanunun Bakanlık ilgili kuruluşları başlığını taşıyan 11. Maddesinde; "İlgili kuruluşların, özel kanun veya statü ile kurulan, iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşları ile bunların müessese, ortaklık ve iştirakleri veya özel hukuki, mali ve idari statüye tabi, hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşları şeklinde düzenleneceği ve bu kuruluşların ilgili olduğu bakanlığın bu kanunun koyduğu usule göre belirleneceği" hususu hükme bağlanmıştır.

Aynı yasanın ilgili kuruluşlara ilişkin "Esaslar" başlığını taşıyan 19. Maddesinde ise "İlgili kuruluşların görev, yetki ve sorumluluklar ile teşkilatlanmalarına ilişkin esasların bu kuruluşlarla ilgili özel kanunlarına veya statülerine göre düzenleneceği…" hükmü getirilmiştir.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin personel rejimini düzenleyen 399 sayılı KHK'nin 3. Maddesinde "a) Teşebbüs ve bağlı ortaklıklarda hizmetler memurlar, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle gördürülür." ibaresine yer verilmiştir.

Buna uygun olarak da DHMİ Genel Müdürlüğü Ana Statüsünün Amaç ve Kapsam başlıklı 1. Maddesinde, "Bu Ana Statü'nün amacı: 8/6/1984 tarih ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname Hükümlerine tabi olarak ve söz konusu Kanun Hükmün-

de Kararname çerçevesinde faaliyette bulunmak üzere Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) adı altında teşkil olunan Kamu İktisadi Kuruluşu'nun hukuki bünye, amaç ve faaliyet konuları, organları ve teşkilat yapısı, müessese, bağlı ortaklık ve iştirakleri ile bunlar arasındaki ilişkileri ve ilgili diğer hususları düzenlemektedir." denilmektedir.

Hukuki Bünye başlıklı 3. Maddesinde ise; "Bu Ana Statü ile teşkil olunan DHMİ Tüzel Kişiliğine sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesiyle sınırlı bir Kamu İktisadi Kuruluşu'dur. Kuruluş, KHK ve bu Ana Statü hükümleri saklı kalmak üzere özel hukuk hükümlerine tabidir." ifadesine yer verilmiştir.

Kuruluşun Amaç ve Faaliyet Konuları başlıklı 4. maddesinde "Sivil Havacılık faaliyetlerinin gereği olan, hava taşımacılığı, hava alanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerinin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır. (…) Kuruluş, bu amaç ve faaliyetlerini doğrudan doğruya ve müessese, bağlı ortaklık, iştirak ve diğer birimleri ile yerine getirir." ibaresi yer almıştır. Kuruluşun Organları başlıklı 5. Maddesinde ise "Kuruluşun Organları; Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüktür." hususu belirtilmiştir.

Kuruluşumuzun asli görevleri olan havalimanı işletmeciliği ve hava seyrüsefer hizmetleri, ihtisas gerektiren işlerdir. Bunun yanı sıra, tüm KİT'ler için geçerli olduğu gibi, DHMİ Genel Müdürlüğü de tüm bu faaliyetlerini özel hukuk hükümlerine göre, dikkatli ve özenli bir tacir gibi yönetmek durumunda ve sorumluluğundadır.

Bahsi geçen uluslararası anlaşma/sözleşme, kanun, kararname, yönetmelik ve talimatlar kapsamında Kuruluşumuz tarafından yürütülen iş ve işlemlerde esas alınan mevzuata dair analiz tablosu aşağıda yer almaktadır:

Tablo 2 - Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, havaalanları ve uçuş emniyeti tesisleri etrafında uçuş emniyetini tehlikeye düşürebilecek yapı, bina, ağaç, direk gibi tesisleri kaldırtabilir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü belirli manîalara veya yerlere, hava seyrüseferi yapan kişilerce görülebilmesi ve tanınabilmesi için gözle görülebilir işaretler veya radyo veya elektrik işaretlerinin konulmasını talep etmeye yetkilidir. İlgililer de talep doğrultusunda işlem yapmakla yükümlüdür.	2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu Madde 47	Bahse konu maddenin uygulanmasında, Valilik tarafından mânia teşkil eden bina, yapı, ağaç vs.nin kaldırılması halinde ilgililere herhangi bir bedel ödenip ödenmeyeceği konusunda ihtilaflar çıkmaktadır. Bu ihtilafların önüne geçilmesini teminen madde metninin yeniden düzenlenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.	Madde metninin sonuna "Mânia teşkil eden bina, yapı, ağaç vb.'nin kaldırılması halinde ilgililere herhangi bir bedel ödenmez." ibaresinin ilave edilmesiyle olası ihtilafların ortadan kalkacağı değerlendirilmektedir.
Kuruluşumuz bu kanun kapsamında mal ve hizmet alımları yapmaktadır.	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu'nun ilgili maddeleri	Kamu İhale Kanunu'nun tabi olunan hükümlerinden dolayı, ihtiyaçları karşılayan, teknolojik yönden sahasında en iyi kalitedeki sistem yerine, teknik şartnameyi karşılayan en uygun fiyatlı firmanın sistemi alınmak durumunda kalınmaktadır.	Kuruluşumuzun ihtiyaçları doğrultusunda ilgili mevzuatta gerekli düzenlemelerin yapılarak Kuruluş faaliyet alanlarına uygun nitelikte, teknolojik yönden en üst düzeydeki sistemlerin edinilmesi ve bu sayede garanti sonrası bakım/yedek parça maliyetleri ve sistemlerin arıza süresinin asgari düzeye indirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
Hava/Yer frekans bandındaki cihazlar, yetkili makamlardan izin alınarak kullanılmaktadır.	5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu Madde 42	Kanunun 42. maddesi gereği Hava / Yer frekans bandındaki cihazlarla ilgili işlemler Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü (KEGM) tarafından yapılacaktır. Ancak aynı Kanunun 36. maddesi gereği frekans tahsis işleri ile Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) görevlendirilmiştir. Frekans tahsisi ile ilgili talepler önce KEGM'ne gönderilmekte olup, KEGM tarafından frekans tahsisi için BTK'ya talepte bulunulmaktadır. BTK tarafından yapılan tahsis Kuruluşumuza KEGM üzerinden iletilmektedir.	Frekans tahsisinin uluslararası koordinasyonunun da zaman alması nedeniyle, yazışmalardan kaynaklı gecikmelerin azaltılması için, söz konusu işlemlerin doğrudan BTK üzerinden yapılması daha uygun olacaktır.
Söz konusu mevzuat kapsamında DHMİ Genel Müdürlüğü, Kamu İktisadi Kuruluşu olarak tanımlanmıştır.	233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	DHMİ Genel Müdürlüğü bahse konu mevzuat kapsamında Kamu İktisadi Kuruluşu olarak teşkilatlandırılmıştır. Bu kapsamda iş ve işlemlerini yürütmektedir. Verilen hizmetlere ilişkin diğer kurum ve kuruluşlarla yetki çatışması yaşanmamaktadır.	
Sivil Havacılık faaliyetlerinin gereği olan, hava taşımacılığı, hava alanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerinin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır.	DHMİ Genel Müdürlüğü Ana Statüsü	Söz konusu mevzuat kapsamında DHMİ Genel Müdürlüğü Türkiye'de yer alan havalimanlarının işletimini sağlamakta ve hava trafik kontrol hizmetlerinin ifasını gerçekleştirmektedir. Mevzuatta yer alan hususlardan kaynaklı herhangi bir yetki çatışması bulunmamaktadır.	

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Ülkeler arasında hava seyrüsefer hizmetlerine dair iş ve işlemlerin nasıl yapılacağı tanzim edilmiştir.	7.12.1944 tarihinde imzalanmış olan Milletlerarası Sivil Havacılık Sözleşmesi (CHICAGO SÖZLEŞMESİ ICAO Ek-17)	Bahsi geçen uluslararası sözleşme kapsamında hava sahasının kullanımı, hakimiyet alanı ve suiistimal edilmesi gibi hususlara yer verilerek söz konusu alanlara dair esaslar tayin edilmiştir.	
Havalimanlarının yaptırılması, işletilmesi ve devredilmesi konularında, yap-işlet-devret modeli çerçevesinde sermaye şirketlerinin veya yabancı şirketlerin görevlendirilmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.	3996 sayılı Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında Kanun	İlgili mevzuat çerçevesinde Kamu-Özel sektör (KÖİ) işbirliği kapsamında havalimanları inşa edilerek kanunda yer alan hususlar dâhilinde belli sürelerle kiralanmıştır.	
Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ), işletiminde bulunan hava alanları ile işletme dönemlerinin sonundan itibaren Yap-İşlet-Devret modeli çerçevesinde yaptırarak işletimini özel sektöre verdiği terminalleri ve/veya hizmetin bütünlüğü yönünden gerek gördüğü diğer tesisleri kiraya verebilir.	5335 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 33. Maddesi	Kuruluşumuzca havalimanları, ilgili mevzuat kapsamında Kirala-İşlet-Devret (KİD) modeli ile kiraya verilmektedir.	
Sivil hava meydanlarında, limanlarda ve sınır kapılarında genel güvenliğin sağlanmasını, buralara giriş çıkışların düzenlenmesini, görevli kuruluşların teknik nitelikteki hizmetleri ile ticari faaliyetleri hariç, görev ve hizmetlerinin denetimini, bunlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasını, vali ve görevlendirilen mülki idare amirlerinin bu konulardaki görev, yetki ve sorumluluklarını kapsar.	Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik (97/9707)	5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu-Ek Madde 1'e göre yürürlüğe konulan söz konusu yönetmelik havalimanlarının güvenliğine dair konuların dışında yazışmalar, izinler ve disiplin işlemleri Kuruşun iç işleyişi ve hiyerarşisine müdahale eder tarzda hazırlanmıştır. Havalimanlarında asayiş ve düzenin korunması konularının, Mülki İdare Amiri koordinesinde "Havaalanları Güvenlik Komisyonları" gündemlerinde çözümlendiği değerlendirilmektedir.	Havalimanının güvenliği ve asayişi dışında kalan hususların Mülki İdare Amirinin görevleri kapsamında kalması gerektiği bunun dışında kalan hususlarda yönetmelik hükümlerinin yeniden düzenlenerek izin, yazışma ve disiplin işlemleri vb. hususların yönetmelik hükümleri dışına çıkarılması gerektiği değerlendirilmektedir.
Sivil hava ulaşımına açık havalimanlarının sertifikasyonu ve işletimi ile ilgili usul ve esaslar	Havaalanı Sertifikasyon ve İşletim Yönetmeliği (SHY-14A)	Yönetmelik kapsamında, havalimanlarının sertifikasyonu, emniyet standartları ve gerekli eğitimlere dair hususlara yer verilmiştir.	
Havalimanları yer hizmetlerinin uluslararası seviyede yapılmasını sağlamak	SHY 22 Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği	Söz konusu yönetmelik, havalimanları yer hizmetlerinin uluslararası seviyede yapılmasını sağlamak için uygulanacak usul ve esasları düzenlemektedir. Bu hizmetlerle ilgili yetkilendirme ve denetleme esasları ile yer hizmetlerine ilişkin ücretleri belirlemektir.	

ANTALYA HAVALİMANI DIŞ HATLAR TERMİNALİ 2
ANTALYA AIRPORT INTERNATIONAL TERMINAL 2
64B
64
64B
47
47

D. ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ

Tablo 3 - Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	3.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma	-605.5: Havalimanları ve limanlara yakın yük ve lojistik merkezlerinin afet lojistik merkezleri olarak da kullanılması sağlanacaktır. -606.4: Çevre dostu, yeni nesil deniz ve hava araçlarının yaygınlaştırılmasına yönelik Ar-Ge çalışmaları teşvik edilecektir. -607.1: Ulaştırma ve lojistik alanında bölgesel ve küresel ölçekte ülkemiz standartlarının benimsenmesi amacıyla diğer ülkelere ileri seviyede eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulacaktır. -607.2: Türkiye'nin ulaştırma ve lojistik alanındaki başarıları ortaya konularak uluslararası etkinliği artırılacak ve ülkemizin sektörel uluslararası kuruluşların karar mekanizmalarında daha etkili olması sağlanacaktır. -608.2: Uygunluk, etkinlik ve kapasite analizleri çerçevesinde havalimanlarının; orman yangınlarıyla mücadele, eğitim, gösteri, hava aracı depolama, bakım-onarım, söküm ve geri dönüşüm, amatör havacılık, fuar, festival ve sınav merkezi gibi faaliyetlerle daha etkin kullanılması teşvik edilecektir. -609.1: Tüm ulaşım modlarında, elektrikli veya diğer alternatif yakıtlı araçların kullanımı için altyapı ve teknoloji yatırımları yapılacak, yeni nesil, sürdürülebilir, bütünleşik hareketlilik hizmetleriyle ilgili uyum ve mevzuat düzenlemeleri tamamlanacaktır. -609.3: Ulaştırma sektöründeki dijital uygulama ve sistemlerin kullanımı yaygınlaştırılacak, yerli kaynaklar kullanılarak geliştirilmesi, üretilmesi, Ar-Ge çalışmaları ve hareketlilik verilerinin kullanımı desteklenecektir. -612.2: İstanbul'un uluslararası bir hava kargo ve aktarma merkezi haline gelmesini teminen kargo kapasitesinin daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sağlanacaktır. -612.4: Transit yolcuların ülke ekonomisine katkısını artırmak için havalimanları ve çevresinde yeni faaliyetleri içeren iş modelleri geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	3.1.8. Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme	12. Kalkınma Planında yer alan "Kamu işletmelerinin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir biçimde sürdürülmesi temel amacı doğrultusunda KİT Yönetişim Reformuna yönelik düzenlemelerin hayata geçirilmesi amacıyla ilgili Kurum ve Kuruluşlarla iş birliği yapılacaktır.
Orta Vadeli Program (OVP)	Kamu Maliyesi üst başlığı altında Politika ve Tedbirler alt başlığı altında	KİT'lerin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi sağlanacak, KİT yönetişim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilecektir.
Orta Vadeli Program (OVP)	EK 3: Öncelikli Reform Alanlarına Yönelik Düzenlemeler	-KİT'lerin üst yönetiminde kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesi yönünde ilgili mevzuatta düzenleme yapılacaktır. -Performansa dayalı ölçüm yöntemleri kullanılarak kamu işletmelerinin ve yönetim kurullarının hesap verebilirliği artırılacaktır. -Faaliyetleri nedeniyle sektörel, idari ve mali alanlarda birbirleri ile etkileşim içerisinde olan kamu işletmeleri arasında eşgüdümü sağlayacak mekanizmalar kurulacak ve kurumsal düzenlemeler hayata geçirilecektir.
2053 Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı	Vizyon ve Hedefler Hedef 5.4:	Yolcu ve yük taşımacılığında yeşil terminal/bina (havalimanı, deniz limanı, kuru liman, demiryolu, havayolu ve karayolu terminali) proje ve uygulamalarına ağırlık verilerek ve mevcutların bu kapsamda dönüşümü sağlanarak çevreye verilen olumsuz etkiler azaltılacaktır.

E. FAALİYET ALANLARI İLE HİZMETLERİN ANALİZİ

Hava seyrüsefer hizmetleri ile havalimanı işletmeciliği hizmetleri, ülkemizde sivil havacılık sektöründe yük ve yolcu taşımacılığı alt yapısını teşkil etmekte olup söz konusu hizmetler Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Kuruluşumuzun faaliyet konuları Ana Statü ile belirlenmiştir. Bahse konu faaliyet konuları, sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili, diğer tesislerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamak olarak sıralanabilir.

Tablo 4 - Faaliyet Alanı–Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Planlama ve Etüt Faaliyetleri	• Yatırım programının hazırlanması, • Yatırımlara yönelik fizibilite ve ekonomik analizlerin yapılması, • Havalimanları terminal binası saatlik kapasitelerin tespiti ve değerlendirilmesi, • Havalimanları master planlarının hazırlanması, • Uçak, yolcu ve yük trafiğine ilişkin geriye dönük ve tahmini istatistiklerin tanzim edilmesi, • Stratejik plan ve faaliyet raporu gibi dokümanların hazırlanması, • Norm kadro çalışmasının ve birim yönetmeliklerinin hazırlanması, • Performans programı ve değerlendirilmesi ile iç kontrol sistemi çalışmalarının yürütülmesi.
Projelendirme ve Altyapı Faaliyetleri	• Havalimanlarında yeni tesis, tadilat ve tevsii işleri için mühendislik/mimarlık hizmetlerinin yürütülmesi, • Terminal binaları ve diğer ünitelerin yapımı ile PAT sahalarının tevsii, bakım, onarım ve güçlendirme faaliyetleri, • Tamamlanan işlerin geçici ve kesin kabul işlemlerinin yürütülmesi, • İhtiyaç duyulan taşınmazların alımı, kamulaştırılması ve takas işlemlerinin yürütülmesi, • Altyapı ve üst yapı işlerine ilişkin teknik araştırmaların yapılması, • Kuruluşumuz kullanımında olan bina, tesis ve PAT sahalarına ilişkin verilerin CBS'ye aktarılması.
İşletme Faaliyetleri	• Yer hizmetleri, • Apron yönetim hizmetleri, • İş Sağlığı ve füvenliği uygulamaları, • Ekipman Üretim, Elektrik, Makine ve Terminal Elektronik hizmetleri, • Kuşla Mücadele, Otla Mücadele, Karla Mücadele, FOD Mücadele ve Yaban Hayatla Mücadele çalışmaları, • Lastik izi silme faaliyeti, Mania Kontrolleri Faaliyeti, PAT Sahaları Aplikasyon ve İşaretleme, • Çevreye yönelik çalışmalar (Sıfır Atık, Karbonsuz Havalimanı, ISO 14001) • Elektrik, Çevre, Makine ve Ekipman Üretimi. • Havalimanlarındaki ARFF araç ve teçhizatı, elektrik sistemleri, iklimlendirme sistemleri, bagaj konveyörleri, bagaj taşıma arabaları, giyotin kapak, VOR konturpuası ile portatif/mobil hava trafik kontrol kulesinin bakım ve onarımı. • Slota tabi havalimanlarında slot tahsis ve koordinasyon işlemleri.

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Uçak Acil Durum ve ARFF Faaliyetleri	• Uçak kaza kırım ve yangınlarına müdahale, • Hareket kabiliyetini kaybeden ve şirketleri tarafından kaldırılamayan uçakların kaldırılması, • Acil durum olaylarına müdahale taktikleri planlama ve eğitim faaliyetleri.
Hava Seyrüsefer Hizmetleri Faaliyetleri	• Saha kontrol, yaklaşma kontrol ve meydan kontrol hava trafik yönetimi hizmetleri, • Hava sahasının tasarlanması ve yönetilmesi, • Havacılık bilgi yönetimi hizmetlerinin yürütülmesi, • Hava seyrüsefer yardımcı cihazlarının doğrulamasının yapılması amacıyla gerçekleştirilen uçuş kontrol faaliyetleri, • Hava seyrüsefer emniyet yönetim sistemi faaliyetlerinin yürütülmesi.
Elektronik (CNS) Hizmet Faaliyetleri	• CNS (Haberleşme, Seyrüsefer, Gözetim) sistem/cihazlarının temini, tesisi, modernizasyonu ve idamesi, • ATM/CNS donanım/yazılım geliştirme/üretim faaliyetleri, • Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personelinin (ATSEP) lisans süreçlerinin yürütülmesi, • CNS sistem/cihazlarının idamesinde kullanılan test ve ölçü cihazlarının kalibrasyonu, • CNS sistem/cihaz performansını etkileyen kaynakların tespiti ve önlenmesi, • Yapılaşmaların (bina, RES, GES vb.) CNS sistem/cihazlarına etkilerinin değerlendirilmesi, • Elektronik (CNS) Hizmetleri Emniyet Yönetim Sisteminin sürdürülmesi.
Kamu Özel İşbirliği Faaliyetleri	• KÖİ kapsamındaki havalimanlarında işletme hizmetlerinin yönetim, denetim ve koordinasyonunun sağlanması, • KÖİ modeli ile işletilmekte olan havalimanlarının incelenmesi ve denetlenmesi, • KÖİ kapsamındaki havalimanları ve çevresinde yapılacak düzenlemelerin mimari açıdan incelenmesi ve onaylanması, • KÖİ kapsamında ihale edilecek havalimanlarına ilişkin şartname ve sözleşmelerin tanzim edilmesi.
Bilgi Teknolojileri Hizmetleri Faaliyetleri	• Bilgi güvenliği tasarımının güçlü ve güncel tutulması, • Bilgi teknolojileri sistemlerinin/yazılımlarının/İletişim ağlarının planlanma, temin, tahsis, tesis, modernizasyon, yönetilme, bakım, idame, denetlenmesi, • Uygulamaların analiz, tasarım ve kodlamalarının yapılması, • Kuruluşumuz Web Portalı'nın tasarım, geliştirme ve yönetimi ile yardım masası hizmetlerinin yürütülmesi.
Uluslararası ilişkiler Faaliyetleri	• Kuruluşumuzla ilgili yurt dışına yönelik tanıtım, destek ve yaygınlaştırma faaliyetleri, • Ulusal ve uluslararası havacılık kuruluşlarının yayınlarının izlenmesi, • Sivil havacılık sektöründeki gelişme ve yeniliklerin takip edilmesi, • Uluslararası fuar ve organizasyonlara katılım sağlanması.

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Danışmanlık, Eğitim ve Ar-Ge Faaliyetleri	• **Meslek İçi Eğitim Faaliyetleri:** - SHY 65-01 ve SHT-ATCO Eğitim Talimatı kapsamında Hava Trafik Kontrol Personeline Yönelik Eğitimler - SHY-ATSEP ve SHT-ATSEP Yönetmeliği kapsamında Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personeline Yönelik Eğitimler - SHY 65-07 ve SHT-Eğitim/AIM Talimatı kapsamında Havacılık Bilgi Yönetimi Uzmanlarına Yönelik Eğitimler - Güvenlik Eğitimi - İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi - İşletme Eğitimi - EUROCONTROL ALC Eğitimleri. • **Meslek Öncesi Eğitim Faaliyetleri:** - SHY 65-01 ve SHT-ATCO/Eğitim Talimatı kapsamında Temel ATC Kursu - SHY 65-07 ve SHT-Eğitim/AIM Talimatı kapsamında Temel AIM Kursu - SHY-ATSEP ve SHT-ATSEP Yönetmeliği kapsamında ATSEP Temel Eğitimi • Yurt dışından gelen sivil havacılık eğitim ve danışmanlık taleplerinin karşılanması. • Mevcut ATM hizmetlerinde kapasite ve verimliliği artırmak amacıyla yenilikçi projelerin üretilmesi, • Kamu-Üniversite-Sanayi işbirliği kapsamında ATM sistemlerine yönelik projelerin hazırlanması, • Hava seyrüsefer hizmetlerine yönelik Ar-Ge ürünlerinin tasarlanması ve geliştirilmesi.

Anılan faaliyet konuları kapsamında gerçekleştirilen hizmet satışları ile elde edilen gelirlere ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5 - Genel Hizmet Satış Gelirleri

GENEL HİZMET SATIŞ GELİRLERİ						(BİN TL)
SATIŞ TÜRÜ	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023 GT***
1.SEYRÜSEFER HİZMET HASILATI	1.852.630	2.377.330	1.397.116	2.710.248	4.840.311	12.467.978
2.TERMİNAL HİZMET HASILATI	1.786.476	1.331.061	670.097	1.146.709	2.211.488	6.426.354
3.İŞLETME HİZMET HASILATI	2.951.334	4.396.788	2.287.890	3.010.875	5.604.016	32.005.837
SATIŞ TOPLAMI	6.590.440	8.105.179	4.355.103	6.867.832	12.655.815	50.900.169

**GT: Gerçekleşme Tahmini*

Kuruluş Faaliyet Alanlarına Dair Genel Veri ve Gelişmeler

2023 yılı kesinleşmemiş verilerine göre, DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından Türk hava sahasından üst geçiş yapan ve ülkemizdeki tüm havalimanlarına iniş-kalkış yapan toplam 2.167.019 uçağa ve (direkt transit dâhil) toplam 214.232.985 yolcuya hizmet verilmiştir. Türkiye geneli havalimanlarında 2023 yılında gerçekleşen uçak trafiği 1.681.795 adet, yolcu trafiği 214.005.980 adet; 2023 yılı yük trafiği ise 4.211.507 ton olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 1 - Uçak Trafiği

TÜM UÇAK TRAFİĞİ									
Havalimanları	2022			2023			2023/2022 (%)		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
İstanbul Atatürk	16.027	12.245	28.272	15.281	9.923	25.204	-5	-19	-11
İstanbul (*)	109.642	316.210	425.852	126.343	379.712	506.055	15	20	19
İstanbul Sabiha Gökçen (*)	97.292	102.941	200.233	107.292	119.942	227.234	10	17	13
Ankara Esenboğa	53.926	17.429	71.355	69.846	23.202	93.048	30	33	30
İzmir Adnan Menderes	42.396	27.067	69.463	44.282	28.598	72.880	4	6	5
Antalya	42.103	155.966	198.069	45.738	179.796	225.534	9	15	14
Gazipaşa Alanya (*)	3.808	2.101	5.909	4.452	2.609	7.061	17	24	19
Muğla Dalaman	22.430	20.791	43.221	23.403	22.691	46.094	4	9	7
Muğla Milas-Bodrum	18.969	16.653	35.622	22.531	16.253	38.784	19	-2	9
Adana	36.862	7.385	44.247	39.274	7.517	46.791	7	2	6
Trabzon	16.966	6.529	23.495	19.015	7.735	26.750	12	18	14
Erzurum	6.730	172	6.902	7.403	193	7.596	10	12	10
Gaziantep	16.412	2.357	18.769	20.110	2.755	22.865	23	17	22
Adıyaman	1.495	3	1.498	4.509	131	4.640	202	4.267	210
Ağrı Ahmed-i Hani	1.521	40	1.561	2.085	48	2.133	37	20	37
Amasya Merzifon	827	131	958	1.075	82	1.157	30	-37	21
Aydın Çıldır (*)	34.298		34.298	39.201		39.201	14		14
Balıkesir Koca Seyit	25.370	131	25.501	22.514	247	22.761	-11	89	-11
Balıkesir Merkez	236		236	129		129	-45		-45
Batman	2.824	3	2.827	3.443	15	3.458	22	400	22
Bingöl	1.062	3	1.065	1.395	1	1.396	31	-67	31
Bursa Yenişehir	18.151	222	18.373	16.740	255	16.995	-8	15	-8
Çanakkale	6.280	49	6.329	5.977	56	6.033	-5	14	-5
Çanakkale Gökçeada	89		89	140		140	57		57
Denizli Çardak	5.033	295	5.328	4.883	320	5.203	-3	8	-2
Diyarbakır	9.777	922	10.699	12.150	967	13.117	24	5	23
Elazığ	6.061	456	6.517	7.325	490	7.815	21	7	20
Erzincan Yıldırım Akbulut	2.303	118	2.421	2.981	11	2.992	29	-91	24
Eskişehir Hasan Polatkan (*)	4.270	842	5.112	4.873	700	5.573	14	-17	9
Hakkari Yüksekova Selahaddin Eyyubi	1.969		1.969	1.832	1	1.833	-7		-7
Hatay	7.264	1.197	8.461	4.316	164	4.480	-41	-86	-47
Iğdır Şehit Bülent Aydın	2.267	53	2.320	3.134	31	3.165	38	-42	36
Isparta Süleyman Demirel	32.346	222	32.568	25.025	216	25.241	-23	-3	-22
Kahramanmaraş	2.075	31	2.106	3.990	106	4.096	92	242	94
Kapadokya	14.958	243	15.201	12.523	258	12.781	-16	6	-16
Kars Harakani	3.152	4	3.156	3.597	16	3.613	14	300	14
Kastamonu	714	9	723	876	23	899	23	156	24
Kayseri	11.963	4.516	16.479	13.234	3.249	16.483	11	-28	0
Kocaeli Cengiz Topel	1.683	51	1.734	906	46	952	-46	-10	-45
Konya	6.297	1.329	7.626	5.933	1.218	7.151	-6	-8	-6
Malatya	5.079	146	5.225	5.954	55	6.009	17	-62	15
Mardin Prof. Dr. Aziz Sancar	3.977	12	3.989	5.037	37	5.074	27	208	27
Muş Sultan Alparslan	2.418	5	2.423	3.217	15	3.232	33	200	33
Ordu-Giresun	6.194	175	6.369	7.073	233	7.306	14	33	15
Rize-Artvin	3.724	36	3.760	7.356	108	7.464	98	200	99
Samsun Çarşamba	12.599	1.553	14.152	13.318	1.404	14.722	6	-10	4
Siirt	526		526	586		586	11		11
Sinop	918	7	925	1.090	2	1.092	19	-71	18
Sivas Nuri Demirağ	3.017	62	3.079	3.339	54	3.393	11	-13	10
Şanlıurfa Gap	5.808	42	5.850	8.079	177	8.256	39	321	41
Şırnak Şerafettin Elçi	5.485	2	5.487	6.477	1	6.478	18	-50	18
Tekirdağ Çorlu Atatürk	24.152	745	24.897	26.916	703	27.619	11	-6	11
Tokat	1.179	5	1.184	1.286	28	1.314	9	460	11
Uşak	6.016	20	6.036	5.768	3	5.771	-4	-85	-4
Van Ferit Melen	15.512	60	15.572	17.605	63	17.668	13	5	13
Zafer (*)	1.204	269	1.473	5.162	432	5.594	329	61	280
Zonguldak Çaycuma (*)	494	621	1.115	448	436	884	-9	-30	-21
DHMİ TOPLAMI	535.142	279.492	814.634	580.696	309.497	890.193	8,5	10,7	9,3
TÜRKİYE GENELİ	786.150	702.476	1.488.626	868.467	813.328	1.681.795	10,5	15,8	13,0
OVERFLIGHT			396.899			485.224			22,3
TÜRKİYE GENELİ OVERFLIGHT DAHİL			1.885.525			2.167.019			14,9

(*) Zonguldak Çaycuma,Gazipaşa Alanya,Zafer ve Aydın Çıldır Havalimanları DHMİ denetimli özel şirket tarafından işletilmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Savunma Sanayii Başkanlığı denetiminde özel şirket tarafından,Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı, Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından, İstanbul Havalimanı DHMİ denetimi ve gözetimi altında özel şirket tarafından işletilmekte olduğundan DHMİ toplamında hariç tutulmuştur.

Çizelge 2 - Yolcu Trafiği

YOLCU TRAFİĞİ (Gelen-Giden)									
Havalimanları	2022			2023			2023/2022 (%)		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
İstanbul Atatürk									
İstanbul (*)	15.948.502	48.569.571	64.518.073	18.022.061	58.214.919	76.236.980	13	20	18
İstanbul Sabiha Gökçen (*)	15.239.756	15.498.098	30.737.854	17.661.416	19.368.589	37.030.005	16	25	20
Ankara Esenboğa	6.756.212	1.923.382	8.679.594	9.090.436	2.823.646	11.914.082	35	47	37
İzmir Adnan Menderes	6.074.056	3.760.522	9.834.578	6.517.648	4.173.874	10.691.522	7	11	9
Antalya	5.841.536	25.266.645	31.108.181	6.334.004	29.204.383	35.538.387	8	16	14
Gazipaşa Alanya (*)	421.266	261.388	682.654	490.845	377.158	868.003	17	44	27
Muğla Dalaman	1.520.015	3.015.585	4.535.600	1.791.574	3.455.914	5.247.488	18	15	16
Muğla Milas-Bodrum	2.045.632	1.852.895	3.898.527	2.268.808	1.787.639	4.056.447	11	-4	4
Adana	3.228.701	645.892	3.874.593	3.835.378	878.439	4.713.817	19	36	22
Trabzon	2.485.126	700.103	3.185.229	2.668.282	831.310	3.499.592	7	19	10
Erzurum	856.407	8.808	865.215	1.036.280	10.994	1.047.274	21	25	21
Gaziantep	2.019.436	306.372	2.325.808	2.282.513	337.886	2.620.399	13	10	13
Adıyaman	182.423		182.423	336.890	673	337.563	85		85
Ağrı Ahmed-i Hani	218.931	3.239	222.170	312.696	4.111	316.807	43	27	43
Amasya Merzifon	80.065	13.168	93.233	121.630	9.883	131.513	52	-25	41
Aydın Çıldır (*)									
Balıkesir Koca Seyit	208.362	13.031	221.393	231.757	28.476	260.233	11	119	18
Balıkesir Merkez									
Batman	424.552	145	424.697	547.465	1.619	549.084	29	1.017	29
Bingöl	133.879		133.879	177.694	186	177.880	33		33
Bursa Yenişehir	98.735	13.729	112.464	173.947	21.468	195.415	76	56	74
Çanakkale	151.914	693	152.607	163.207	2.399	165.606	7	246	9
Çanakkale Gökçeada									
Denizli Çardak	341.135	49.977	391.112	398.724	42.636	441.360	17	-15	13
Diyarbakır	1.550.815	121.562	1.672.377	1.919.684	128.150	2.047.834	24	5	22
Elazığ	622.211	59.813	682.024	728.424	57.967	786.391	17	-3	15
Erzincan Yıldırım Akbulut	285.171	13.887	299.058	393.515	485	394.000	38	-97	32
Eskişehir Hasan Polatkan (*)	456	108.554	109.010	133	91.709	91.842	-71	-16	-16
Hakkari Yüksekova Selahaddin Eyyubi	115.623		115.623	160.389		160.389	39		39
Hatay	920.407	137.807	1.058.214	148.773	13.860	162.633	-84	-90	-85
Iğdır Şehit Bülent Aydın	208.827	4.309	213.136	352.266	2.480	354.746	69	-42	66
Isparta Süleyman Demirel	45.479	26.931	72.410	55.626	27.066	82.692	22	1	14
Kahramanmaraş	175.722	72	175.794	248.019	433	248.452	41	501	41
Kapadokya	419.383	14.771	434.154	545.674	15.724	561.398	30	6	29
Kars Harakani	465.121		465.121	537.871		537.871	16		16
Kastamonu	44.010	295	44.305	58.976	1.696	60.672	34	475	37
Kayseri	1.736.480	548.124	2.284.604	1.890.057	463.572	2.353.629	9	-15	3
Kocaeli Cengiz Topel	103	1.664	1.767	83	3.072	3.155	-19	85	79
Konya	643.310	157.723	801.033	732.905	166.593	899.498	14	6	12
Malatya	649.764	16.143	665.907	728.971	2.582	731.553	12	-84	10
Mardin Prof. Dr. Aziz Sancar	599.038	684	599.722	735.803	4.960	740.763	23	625	24
Muş Sultan Alparslan	346.899	567	347.466	482.029	1.159	483.188	39	104	39
Ordu-Giresun	794.731	18.639	813.370	970.572	24.598	995.170	22	32	22
Rize-Artvin	525.807	1.073	526.880	1.015.277	7.583	1.022.860	93	607	94
Samsun Çarşamba	1.024.011	180.359	1.204.370	1.238.607	177.565	1.416.172	21	-2	18
Siirt	50.918		50.918	62.719		62.719	23		23
Sinop	70.246		70.246	94.652	314	94.966	35		35
Sivas Nuri Demirağ	364.711	2.326	367.037	432.744	4.744	437.488	19	104	19
Şanlıurfa Gap	635.945	5.635	641.580	862.036	20.951	882.987	36	272	38
Şırnak Şerafettin Elçi	282.798		282.798	409.462		409.462	45		45
Tekirdağ Çorlu Atatürk	28.250	15.955	44.205	31.069	1.308	32.377	10	-92	-27
Tokat	87.585	860	88.445	144.903	3.067	147.970	65	257	67
Uşak				30	26	56			
Van Ferit Melen	1.309.157	1.857	1.311.014	1.545.115	3.212	1.548.327	18	73	18
Zafer (*)	28.723	28.374	57.097	37.246	49.153	86.399	30	73	51
Zonguldak Çaycuma (*)	15.482	94.288	109.770	28.129	100.735	128.864	82	7	17
DHMİ TOPLAMI	46.669.639	38.905.242	85.574.881	54.815.184	44.748.703	99.563.887	17,5	15,0	16,3
TÜRKİYE GENELİ	78.323.824	103.465.515	181.789.339	91.055.014	122.950.966	214.005.980	16,3	18,8	17,7
DHMİ DİREKT TRANSİT			400.739			188.691			-52,9
DİĞER DİREKT TRANSİT			35.453			38.314			8,1
TÜRKİYE GENELİ DİREKT TRANSİT			436.192			227.005			-48,0
TÜRKİYE GENELİ DİREKT TRANSİT DAHİL			182.225.531			214.232.985			17,6

(*) Zonguldak Çaycuma,Gazipaşa Alanya,Zafer ve Aydın Çıldır Havalimanları DHMİ denetimli özel şirket tarafından işletilmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Savunma Sanayii Başkanlığı denetiminde özel şirket tarafından,Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı, Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından, İstanbul Havalimanı DHMİ denetimi ve gözetimi altında özel şirket tarafından işletilmekte olduğundan DHMİ toplamında hariç tutulmuştur.

Çizelge 3 - Kargo Trafiği

KARGO TRAFİĞİ (TON)									
Havalimanları	2022			2023			2023/2022 (%)		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
İstanbul Atatürk	250	58.293	58.543				-100	-100	-100
İstanbul (*)	46.121	1.458.251	1.504.372	56.079	1.400.971	1.457.050	22	-4	-3
İstanbul Sabiha Gökçen (*)	5.896	39.057	44.954	9.475	42.146	51.621	61	8	15
Ankara Esenboğa	8.979	4.796	13.776	8.596	2.324	10.920	-4,3	-52	-21
İzmir Adnan Menderes	23.280	3.560	26.840	25.366	2.545	27.911	9	-29	4
Antalya	6.054	5.524	11.578	6.036	3.121	9.157	0	-43	-21
Gazipaşa Alanya (*)	2		2				-100		-100
Muğla Dalaman	79	97	176	82	0,3	82	5	-100	-53
Muğla Milas-Bodrum	256	36	292	232	0,1	232	-9	-100	-20
Adana	6.583	1.515	8.099	4.955	342	5.297	-25	-77	-35
Trabzon	863	64	927	772	30	802	-11	-53	-14
Erzurum	223		223	19		19	-91		-91
Gaziantep	1.562	49	1.611	1.619	62	1.681	4	26	4
Adıyaman	143		143	97		97	-32		-32
Ağrı Ahmed-i Hani	13		13	20		20	46		46
Amasya Merzifon	31		31	5		5	-85		-85
Aydın Çıldır (*)									
Balıkesir Koca Seyit	0		0,1	2		2	1.407		1.407
Balıkesir Merkez									
Batman	626		626	1.074		1.074	72		72
Bingöl	7		7	1		1	-85		-85
Bursa Yenişehir	2	121	123				-100	-100	-100
Çanakkale	4		4	0,02		0,02	-99		-99
Çanakkale Gökçeada									
Denizli Çardak	236		236	378		378	60		60
Diyarbakır	744	55	800	1.352	3	1.355	82	-95	69
Elazığ	164	0	165	127		127	-23	-100	-23
Erzincan Yıldırım Akbulut	58		58	51		51	-13		-13
Eskişehir Hasan Polatkan (*)		1	1,0					-100	-100
Hakkari Yüksekova Selahaddin Eyyubi									
Hatay	77	1	78	10	0,2	10	-87	-83	-87
Iğdır Şehit Bülent Aydın	4		4	5		5	32		32
Isparta Süleyman Demirel	2		2	2		2	8		8
Kahramanmaraş	65		65	142		142	120		120
Kapadokya	23		23	4		4	-83		-83
Kars Harakani	6		6	6		6	3		3
Kastamonu	6		6	1		1	-75		-75
Kayseri	844	33	878	739	11	750	-13	-67	-15
Kocaeli Cengiz Topel									
Konya	359		359	301		301	-16		-16
Malatya	186		186	320		320	72		72
Mardin Prof. Dr. Aziz Sancar	139		139	268	1	269	93		94
Muş Sultan Alparslan	34		34	55		55	62		62
Ordu-Giresun	192		192	539		539	180		180
Rize-Artvin	1		1	20		20	3.663		3.663
Samsun Çarşamba	205	12	217	273	11	285	33	-5	31
Siirt	3		3	5		5	44		44
Sinop	12		12	3		3	-74		-74
Sivas Nuri Demirağ	57		57	51		51	-10		-10
Şanlıurfa Gap	104		104	1.177	367	1.545	1.034		1.388
Şırnak Şerafettin Elçi	21		21	56		56	174		174
Tekirdağ Çorlu Atatürk		1.692	1.692	1	935	937		-45	-45
Tokat	9		9	19		19	120		120
Uşak									
Van Ferit Melen	561		561	767		767	37		37
Zafer (*)	2	1	3	8		8	312	-100	200
Zonguldak Çaycuma (*)									
DHMİ TOPLAMI	53.067	75.851	128.918	55.551	9.753	65.304	4,7	-87,1	-49,3
TÜRKİYE GENELİ	105.088	1.573.161	1.678.249	121.113	1.452.870	1.573.983	15,2	-7,6	-6,2

(*) Zonguldak Çaycuma,Gazipaşa Alanya,Zafer ve Aydın Çıldır Havalimanları DHMİ denetimli özel şirket tarafından işletilmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Savunma Sanayii Başkanlığı denetiminde özel şirket tarafından,Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı, Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından, İstanbul Havalimanı DHMİ denetimi ve gözetimi altında özel şirket tarafından işletilmekte olduğundan DHMİ toplamında hariç tutulmuştur.

Çizelge 4 - Yük Trafiği (Bagaj+Kargo+Posta) (Ton)

YÜK TRAFİĞİ (Bagaj+Kargo+Posta) (TON)									
Havalimanları	2022			2023			2023/2022 (%)		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
İstanbul Atatürk	250	58.401	58.650				-100	-100	-100
İstanbul (*)	205.862	2.494.620	2.700.482	219.113	2.451.415	2.670.529	6	-2	-1
İstanbul Sabiha Gökçen (*)	120.528	245.435	365.963	134.429	272.533	406.962	12	11	11
Ankara Esenboğa	58.510	35.877	94.387	72.385	43.824	116.209	24	22	23
İzmir Adnan Menderes	73.073	65.894	138.968	77.023	69.864	146.887	5	6	6
Antalya	59.826	343.253	403.079	60.935	378.140	439.076	2	10	9
Gazipaşa Alanya (*)	4.145	3.679	7.824	4.601	5.168	9.769	11	40	25
Muğla Dalaman	14.396	42.255	56.651	15.502	47.438	62.940	8	12	11
Muğla Milas-Bodrum	18.866	24.783	43.649	19.612	23.723	43.335	4	-4	-1
Adana	33.094	11.769	44.862	36.311	12.888	49.198	10	10	10
Trabzon	23.621	12.739	36.360	22.744	14.190	36.934	-4	11	2
Erzurum	7.190	77	7.267	7.998	175	8.173	11	126	12
Gaziantep	18.925	6.195	25.121	19.036	6.722	25.758	0,6	9	3
Adıyaman	1.726		1.726	2.302	11	2.313	33		34
Ağrı Ahmed-i Hani	1.999		1.999	2.796		2.796	40		40
Amasya Merzifon	754	234	988	882	208	1.089	17	-11	10
Aydın Çıldır (*)									
Balıkesir Koca Seyit	1.722	245	1.967	1.822	563	2.385	6	130	21
Balıkesir Merkez									
Batman	4.182	7	4.188	5.515	44	5.560	32	569	33
Bingöl	1.199		1.199	1.572	2	1.575	31		31
Bursa Yenişehir	1.030	285	1.315	1.870	496	2.366	82	74	80
Çanakkale	1.147	9	1.156	731	43	775	-36	387	-33
Çanakkale Gökçeada									
Denizli Çardak	3.078	959	4.037	3.555	792	4.347	15	-17	8
Diyarbakır	12.871	2.526	15.396	16.012	2.600	18.612	24	3	21
Elazığ	5.649	1.424	7.072	5.918	1.393	7.310	5	-2	3
Erzincan Yıldırım Akbulut	2.660	242	2.902	3.262	9	3.271	23	-96	13
Eskişehir Hasan Polatkan (*)	6	2.241	2.247	1	1.909	1.910	-78	-15	-15
Hakkari Yüksekova Selahaddin Eyyubi	1.319		1.319	1.754		1.754	33		33
Hatay	9.515	2.354	11.869	1.410	186	1.597	-85	-92	-87
Iğdır Şehit Bülent Aydın	2.243	1	2.244	3.575	0,8	3.576	59	1	59
Isparta Süleyman Demirel	424	463	887	476	454	930	12	-2	5
Kahramanmaraş	1.576	1	1.577	2.071	9	2.080	31	843	32
Kapadokya	4.522	163	4.685	5.510	153	5.663	22	-7	21
Kars Harakani	4.374		4.374	4.762		4.762	9		9
Kastamonu	332	6	338	407	37	444	23	536	32
Kayseri	17.378	10.304	27.682	17.553	9.500	27.052	1	-8	-2
Kocaeli Cengiz Topel	1	14	15	2	46	49	207	235	234
Konya	6.027	3.229	9.257	6.142	3.556	9.698	2	10	5
Malatya	5.674	330	6.004	5.638	57	5.694	-1	-83	-5
Mardin Prof. Dr. Aziz Sancar	5.624	19	5.643	6.453	121	6.574	15	532	16
Muş Sultan Alparslan	3.227	15	3.242	4.329	32	4.360	34	106	34
Ordu-Giresun	6.697	416	7.113	7.837	479	8.316	17	15	17
Rize-Artvin	3.789	25	3.814	7.113	134	7.246	88	437	90
Samsun Çarşamba	8.898	3.826	12.724	9.723	3.877	13.599	9	1	7
Siirt	484		484	594		594	23		23
Sinop	680		680	823		823	21		21
Sivas Nuri Demirağ	3.338	39	3.378	3.477	91	3.568	4	131	6
Şanlıurfa Gap	4.863	133	4.996	7.525	861	8.386	55	548	68
Şırnak Şerafettin Elçi	2.905		2.905	3.876		3.876	33		33
Tekirdağ Çorlu Atatürk	207	2.201	2.409	220	964	1.184	6	-56	-51
Tokat	758	17	775	1.231	69	1.300	62	303	68
Uşak				0,3	0,2	1			
Van Ferit Melen	12.451	13	12.464	14.601	64	14.665	17	381	18
Zafer (*)	266	517	782	337	1.031	1.368	27	100	75
Zonguldak Çaycuma (*)	143	1.885	2.028	254	2.012	2.266	77	7	12
DHMİ TOPLAMI	453.072	630.744	1.083.816	494.887	623.817	1.118.704	9,2	-1,1	3,2
TÜRKİYE GENELİ	784.022	3.379.120	4.163.142	853.622	3.357.885	4.211.507	8,9	-0,6	1,2

(*) Zonguldak Çaycuma,Gazipaşa Alanya,Zafer ve Aydın Çıldır Havalimanları DHMİ denetimli özel şirket tarafından işletilmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Savunma Sanayii Başkanlığı denetiminde özel şirket tarafından,Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı, Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından, İstanbul Havalimanı DHMİ denetimi ve gözetimi altında özel şirket tarafından işletilmekte olduğundan DHMİ toplamında hariç tutulmuştur.

Çizelge 5 - Son Beş Yıllık Trafik Gerçekleşmeleri

YILLAR	2019	2020	2021	2022	2023*
Yolcu Trafiği (Direk Transit Dahil)	208.911.338	81.703.685	128.350.222	182.225.531	214.232.985
Yolcu Trafiği	208.373.696	81.616.140	128.155.762	181.789.339	214.005.980
- İç Hat	99.946.572	49.740.303	68.466.177	78.323.824	91.055.014
- Dış Hat	108.427.124	31.875.837	59.689.585	103.465.515	122.950.966
Direkt Transit Yolcu	537.642	87.545	194.460	436.192	227.005
Tüm Uçak (Overflight Dahil)	2.034.430	1.055.168	1.466.860	1.883.471	2.167.019
Uçak Trafiği	1.556.417	853.750	1.204.618	1.488.626	1.681.795
- İç Hat	839.894	572.994	738.352	786.150	868.467
- Dış Hat	716.523	280.756	466.266	702.476	813.328
Overflight Uçak Trafiği	478.013	201.418	262.242	394.845	485.224
Yük Trafiği (Kargo+Posta+Bagaj) (Ton)	4.090.168	2.490.521	3.432.517	4.163.142	4.211.507
- İç Hat	833.768	500.551	698.344	784.022	853.622
- Dış Hat	3.256.399	1.989.970	2.734.174	3.379.120	3.357.885
Kargo Trafiği	1.522.404	1.368.577	1.711.151	1.678.249	1.573.983
- İç Hat	65.667	51.043	106.317	105.088	121.113
- Dış Hat	1.456.737	1.317.533	1.604.833	1.573.161	1.452.870

**Kesinleşmemiş verilerdir.*

Çizelgede de görüldüğü üzere, toplam yolcu trafiğinde 2018 yılında ulaşılan seviye 2019 yılında da muhafaza edilmiştir. Ancak, 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını nedeniyle yolcu trafiğinde keskin bir düşüş meydana gelmiştir. Buna paralel olarak toplam uçak trafiğinde de benzer bir düşüş kaydedilmiştir. Öte yandan, bahse konu olumsuz durumun kargo trafiği üzerinde görece daha az etkili olduğu görülmektedir. Pandeminin etkilerinin hafiflediği 2021 yılında ise 2019 yılındaki seviyelere ulaşılamasa da yolcu ve uçak trafiğinde belirgin bir toparlanma yaşanmıştır. Pandeminin etkisinin geride kaldığı 2022 yılında ise uçak ve yolcu trafiği 2019 yılında ulaşılan rakamlara yakın seyretmiştir. 2023 yılı kesinleşmemiş verileri dikkate alındığında 2019 yılında yolcu ve uçak trafiğinde erişilen zirve aşılmıştır.

Ülkemizle diğer bölgeler arasındaki uçak ve yolcu trafiğinde Avrupa ülkeleri başı çekmekte olup bahse konu trafiğin özellikle uzun vadeli bakıldığında oldukça dikkat çekici bir ivmeyle arttığı görülmektedir. Örneğin, Almanya ile olan yolcu trafiğimizin 2002 yılında 8,7 milyon iken 2022 yılı itibarıyla %99 artış sergileyerek 17,3 milyonu geçtiği dikkat çekmektedir. Aynı dönemde, İngiltere ile olan yolcu trafiğimiz ise 2,1 milyon yolcudan 8,2 milyona; Fransa ile olan yolcu trafiğimiz ise 1 milyon yolcudan yaklaşık 3,3 milyon yolcuya ulaşmıştır

Bilindiği gibi, Türk hava sahasının Avrupa, Kafkaslar, Orta Doğu, Afrika ve Asya arasındaki geçiş güzergâhlarının ortasında yer alması, Kuruluşumuzu bölgedeki en önemli hava seyrüsefer sağlayıcılarından biri haline getirmiştir. COVID-19 salgını sonrasında havacılıkta yaşanan canlanmada İstanbul, Antalya ve Sabiha Gökçen Havalimanlarının trafik artışı bazında Avrupa'da en hızlı toparlanmayı sergileyen havalimanları arasında yer alması dikkate değer bir gelişmedir. ACI kesin olmayan raporuna göre 2022 yılı Avrupa'daki havalimanlarının yolcu trafiği sıralamalarında İstanbul Havalimanının 1'inci sırada, Antalya Havalimanının 10'uncu sırada, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanının ise 11'inci sırada yer aldığı görülmektedir. Yine ACI kesin olmayan raporuna göre 2022 yılı dünya havalimanlarının yolcu trafiği sıralamalarında İstanbul Havalimanı, Los Angeles Uluslararası Havalimanının ardından 7'nci sırada yer almıştır.

Pandemi sonrasında gerçekleşen ve Avrupa'da havacılık sektörünün yeniden büyümesinde motor gücü teşkil eden söz konusu hızlı toparlanmada Kuruluşumuz öncülüğünde gerçekleştirilen altyapı ve teçhizat yatırımlarının, kamu-özel sektör iş birliği projelerinin ve nitelikli işgücüne yönelik istihdam politikalarının önemli bir rolü olmuştur.

Bu süreçte ayrıca, havalimanlarının kara tarafı tesislerinde de gerekli kapasite çalışmaları yapılmış olup yeni tesisler devreye alınmıştır. Kuruluşumuz tarafından Tokat Yeni Havalimanı açılmış olup ayrıca Balıkesir Merkez ve Gaziantep Havalimanlarında yeni terminal binaları hizmete verilmiştir. Hizmete verilen havalimanı ve terminal binalarının yanı sıra, Kuruluşumuzun hâlihazırda yürütülen yatırımları arasında yer alan "Çukurova Havalimanı Yapımı" ile "Malatya Havalimanı Yeni Terminal Binası ve Mütemmim Tesisler Yapımı" işlerinin yeni plan döneminde tamamlanması planlanmaktadır.

Uluslararası havalimanlarımız ile trafik yoğunluğu bulunan havalimanlarımızın hava ve kara tarafı tesislerinde ise kapasite artırım çalışmaları yapılmıştır. Hava tarafı kapasite artırımı kapsamında, yeni elektronik (CNS) sistemlerinin kurulmasının yanı sıra havalimanlarımızda pist, apron ve taksirut olarak adlandırılan uçak hareket sahaları yenilenmiş, bakım ve onarımları yapılmış ve ihtiyaç duyulan havalimanlarında yeni pist, apron ve taksi yolu yapımları gerçekleştirilmiştir.

Kuruluşumuz ayrıca, havacılık alanında Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projeleri kapsamında göstermiş olduğu performans ile markalaşmış olup tüm dünyada örnek alınan bir model ile kamu öz kaynakları kullanılmaksızın 20 adet KÖİ projesini hayata geçirmiştir. Bu projelerden 10 adedi 3996 sayılı Kanun Kapsamında Yap-İşlet-Devret (YİD) Modeliyle gerçekleştirilen projelerdir. Geri kalan 10 proje ise mevcut tesislerin İşletme Haklarının Devrine Yönelik 5335 sayılı Kanun kapsamında hayata geçirilmiştir.

Bunun yanı sıra, 27.04.2005 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 5335 sayılı Kanun"un 33. maddesi kapsamında, Kuruluşumuzun işletiminde bulunan havalimanları ile işletme dönemlerinin sonundan itibaren Yap-İşlet-Devret Modeli çerçevesinde yaptırılarak işletimi özel sektöre verilen terminallerin Kirala-İşlet-Devret (KİD) modeliyle işletme hakkı devirleri gerçekleştirilmektedir.

İSTANBUL HAVALİMANI PROJESİ

İstanbul'un Avrupa Yakasında yeni bir havalimanı yapımı işinin Yap-İşlet-Devret Modeli ile ihalesi 03.05.2013 tarihinde gerçekleştirilmiştir. İhale sonucunda, İstanbul Havalimanının 10.247.000.000 € bedelle yatırımı, ilk etabının en geç 42 ayda tamamlanarak işletmeye verilmesi ve 25 yıllık işletme süresi karşılığında en yüksek kira bedelini (22.152.000.000 €+KDV) teklif eden Limak İnş. San. ve Tic. A.Ş./Kolin İnş. Tur. San. ve Tic. A.Ş./Cengiz İnş. San. ve Tic. A.Ş./Mapa İnş. ve Tic. A.Ş./Kalyon İnş. San. ve Tic. A.Ş. Ortak Girişimi görevlendirilmiş olup görevli şirketçe kurulan İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. ile İdaremiz arasında 19.11.2013 tarihinde uygulama sözleşmesi imzalanmıştır. İstanbul Havalimanı Projesi 4 etapta gerçekleştirilmek üzere ve 01.05.2015 tarihinde yer teslimi yapılarak I. Etap (1. Fazı 42 ayda ve 2. Faz 16 ayda) en geç 58 ay içinde tamamlanmak üzere yatırım dönemi başlatılmıştır. İnşaatı hızla sürdürülen Havalimanı'nın 1.Etap 1.Fazının 29.10.2018 tarihinde açılış töreni gerçekleştirilmiş olup söz konusu etabın tam kapasite ile işletmeye geçiş tarihi 07.04.2019'dur. Bahse konu Havalimanının gelişimine büyük katkı sunacak 3. pist, hava trafik kontrol kulesi, devlet konuk evi ve cami açılışı 14 Haziran 2020 tarihinde gerçekleşmiştir. Söz konusu I. Etabın (1.Faz+2.Faz) kesin kabulü 02.11.2021 tarihinde onaylanmıştır. II. Etap Faz 2A'nın 03.08.2023 tarihinde yer teslimi yapılmıştır. Havalimanının tüm etapları tamamlandığında yıllık yolcu kapasitesi 150-200 milyon yolcuya ulaşacaktır.

ÇUKUROVA HAVALİMANI PROJESİ

Çukurova Havalimanının üstyapı inşaatının Yap-İşlet-Devret Modeli ile ihalesi 20.11.2020 tarihinde gerçekleştirilmiştir. İhale sonucunda, Çukurova Havalimanına 155.000.000 € bedelle yatırım yapmak ve 25 yıl işletme süresi karşılığında 297.100.000 € + KDV kira bedelini teklif eden Favori İşletmecilik A.Ş./Yako Tekstil Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş. ortak girişimi görevlendirilmiş olup görevli şirketçe kurulan Favori Çukurova Havalimanı İşletmesi A.Ş. ile İdaremiz arasında 23.12.2020 tarihinde uygulama sözleşmesi imzalanmıştır. Söz konusu proje 3 etapta gerçekleştirilecek olup 08.01.2021 tarihinde yer teslimi yapılarak yatırım dönemi başlamıştır. I. ve II. Etap yatırımları kapsamında havalimanı yolcu kapasitesi yaklaşık 8.000.000 yolcu/yıldır. Yolcu sayısının 9.000.000'a ulaşması halinde de III. Etap yatırımlar başlayacaktır.

Kuruluşumuzun Yönetim Kurulu Kararıyla onaylanan revize maliyet ve iş programı gereğince 155.000.000 € olan toplam sabit yatırım tutarı 196.815.876 € olarak ve akabinde de 244.514.852,96 € olarak güncellenmiş olup Bakan Oluru ile sözleşme tadili onaylanmıştır.

Çizelge 6 - YİD Kapsamındaki Terminal/Havalimanı Projeleri

PROJE ADI	ŞİRKET ÜNVANI	YATIRIMIN MALİYETİ (İLAVE YATIRIM TUTARI DAHİL)	İŞLETME SÜRESİ (İLAVE İŞLETME SÜRESİ DAHİL)	İŞLETME SÜRESİ BAŞLAMA TARİHİ	İŞLETME SÜRESİ BİTİŞ TARİHİ
Antalya Havalimanı I. Dış Hatlar Term. Binası	Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal A.Ş.	75.902.000 ABD $	9 Yıl + 45 Gün	01.04.1998	13.09.2007
Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Term. Binası	TAV Yatırım, Yapım ve İşletme A.Ş.	397.793.500 ABD $	4 Yıl 10 Ay 15 Gün	10.01.2000	02.07.2005
Antalya Hava Liman II. Dış Hatlar Term. Binası	ÇELEBİ-IC Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletme A.Ş.	85.386.000 ABD $	3 Yıl 5 Ay 26 Gün	07.04.2005	22.09.2009
Dalaman Havalimanı Dış Hatlar Term. Binası	ATM Havalimanı Yapım ve İşletme A.Ş.	91.997.688 ABD $	8 Yıl 2 Ay 17 Gün	01.07.2006	28.04.2015
Esenboğa Havalimanı İç-Dış Hatlar Terminal Binası	TAV Esenboğa Yatırım, Yapım ve İşletme A.Ş.	188.702.557 €	17 Yıl 8 Ay	16.10.2006	24.05.2025
Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Term. Binası	TAV İzmir Terminal İşletmeciliği A.Ş.	138.886.782 €	7 Yıl 4 Ay 26 Gün	13.09.2006	10.01.2015
Milas-Bodrum Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası	Mondial Milas-Bodrum Havalimanı Uluslararası Term. İşl. ve Yatırım A.Ş.	88.643.000 €	3 Yıl 9 Ay 66 Gün	16.05.2012	22.10.2015
Zafer Havalimanı	IC İCTAŞ Zafer Uluslararası Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş.	50.000.000 €	29 Yıl 11 Ay	24.11.2012	21.03.2044
İstanbul Havalimanı	İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş.	10.247.000.000 € (Yatırım Bedeli) 22.152.000.000 € + KDV (Kira Bedeli)	27 Yıl 7 Ay 21 Gün	07.04.2019	27.11.2046
Çukurova Havalimanı	Favori Çukurova Havalimanı İşletmeciliği A.Ş.	244.514.852,96 € (Yatırım Bedeli) 297.100.000 € (Kira Bedeli)	25 Yıl[1]	-	-

1 Çukurova Havalimanına ilişkin Makam Onayı ile; Görevli Şirketin I. Etap, II. Etap ve III. Etap otopark yatırımlarının tamamlanma tarihi olan 07.07.2023 tarihinden işin geçici kabulünün yapılacağı tarihe kadar geçecek sürenin 25 yıllık işletme süresinden düşülmesi kararlaştırılmıştır.

Çizelge 7 - KİD Kapsamındaki Terminaller/Havalimanları

PROJE ADI	ŞİRKET	BEDELİ	YILI	SÖZLEŞME İMZA TARİHİ	BAŞLAMA TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ
Atatürk Havalimanı İç-Dış Hatlar Terminal Binası Katlı Otopark ve Genel Havacılık Terminali	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	2.543.000.000 $ + KDV	15,5 Yıl	16.05.2005	03.07.2005	02.01.2021[1]
Zonguldak Çaycuma Havalimanı	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi Ticaret A.Ş.	Her İşletme Yılı İçin Cirosunun %01,06 İmtiyaz Bedeli + 32.291 $ Tesis Kullanım Bedeli	27 Yıl	04.10.2006	20.08.2007	20.08.2034
Antalya Havalimanı I. ve II. Etap Dış Hatlar Terminalleri, CIP ve İç Hatlar Terminali ile Bu Terminallere Ait Mütemmimler	FRAPORT TAV Antalya Terminal İşletmeciliği A.Ş.	2.242.241.216 € + KDV	I. Dış Hatlar 19 Yıl 3 Ay 17 Gün II. Dış Hatlar 17 Yıl 3 Ay 8 Gün	22.05.2007	I. Dış Hatlar 14.09.2007 II. Dış Hatlar 23.09.2009	31.12.2026
Gazipaşa Alanya Havalimanı	TAV Gazipaşa Alanya Havalimanı İşletmeciliği A.Ş.	Her İşletme Yılı İçin Dönem Net Karının %65'i İmtiyaz Bedeli+50.000 $ Tesis Kullanım Bedeli	27 Yıl	04.01.2008	13.07.2009	13.07.2036
İzmir Adnan Menderes Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali CIP, İç Hatlar Terminali ve Mütemmimleri	TAV Ege Terminal Yatırım, Yapım ve İşletme A.Ş.	668.064.936 € + KDV	İç Hatlar: 22 Yıl 11 Ay 29 Gün Dış Hatlar: 19 Yıl 11 Ay 21 Gün	16.12.2011 (Kira Sözleşmesi) 24.07.2013 (İmtiyaz Sözleşmesi)	İç Hatlar: 02.01.2012 Dış Hatlar: 10.01.2015	31.12.2034
Aydın Çıldır Havalimanı	Türk Hava Yolları Uçuş Eğitim Havalimanı İşletme A.Ş	Her İşletme Yılı İçin Dönem Net Karının %7'si İmtiyaz Bedeli+20.000 € Tesis Kullanım Bedeli	20 Yıl	26.06.2012	20.07.2012	20.07.2032
Dalaman Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali İç Hatlar Terminali ve Mütemmimleri	YDA Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş.	707.577.134 € + KDV	İç Hatlar: 28 Yıl 4 Ay 30 Gün Dış Hatlar: 25 Yıl 8 Ay 3 Gün	22.07.2014	İç Hatlar: 01.08.2014 Dış Hatlar: 28.04.2015	31.12.2042
Milas-Bodrum Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali, CIP/Genel Havacılık Terminali İle İç Hatlar Terminali ve Mütemmimleri	TAV Milas Bodrum Terminal İşletmeciliği A.Ş.	783.769.996 € + KDV	İç Hatlar: 23 Yıl 5 Ay 16 Gün Dış Hatlar: 22 Yıl 2 Ay 3 Gün	11.07.2014	İç Hatlar: 15.07.2014 Dış Hatlar: 22.10.2015	31.12.2037
Antalya Havalimanının Kapasite Artırımına Yönelik İlave Yatırımların Yapımı İle İç/Dış Hatlar, Genel Havacılık, CIP Terminalleri ve Mütemmimleri	Fraport Tav Antalya Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	7.250.000.000 € + KDV	25 Yıl	28.12.2021	-	31.12.2051
Esenboğa Havalimanının Kapasite Artırımına Yönelik İlave Yatırımların Yapımı İle İç/Dış Hatlar, CIP, Genel Havacılık Terminalleri ve Mütemmimleri	Tav Ankara Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	475.000.000 € + KDV	25 Yıl	01.02.2023	-	24.05.2050

1 İstanbul Havalimanının hizmete girmesi ile 07.04.2019 tarihi itibarıyla işletme süresi sonlandırılmıştır.

ANTALYA HAVALİMANI PROJESİ

Antalya Havalimanının KİD Modeli ile ihalesi 01.12.2021 tarihinde gerçekleştirilmiştir. İhale sonucunda, Antalya Havalimanına 765.252.109 € yatırım yapmak ve 25 yıl işletim süresi karşılığında 7.250.000.000 € + KDV kira bedelini teklif eden TAV Havalimanları Holding A.Ş./ Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide İş Ortaklığı tarafından kurulan FRAPORT TAV Antalya Yatırım, Yapım ve İşletme A.Ş. ile İdaremiz arasında 28.12.2021 tarihinde kira sözleşmesi imzalanmış olup 05.01.2022 tarihinde yer teslimi yapılarak 36 aylık yatırım dönemi başlamıştır.

Söz konusu Havalimanı Kapasite Artırımı Projesinin tamamlanması ile yıllık yolcu kapasitesi 35 milyondan 80 milyona çıkacak, Dış Hatlar Terminali ve İç Hatlar Terminali genişletilecek, yeni Dış Hatlar Terminali açılacak, yeni bir Devlet Konukevi inşa edilecek, yeni CIP Terminali inşa edilecek, yeni Kargo Terminali ve Apronu yapılacak, yeni Teknik Blok ve Kule vb. imalatların yapımı gerçekleştirilecektir.

Kira Sözleşmesi uyarınca sözleşme tarihini müteakip 90 gün içerisinde ödenmesi gereken kira bedelinin yüzde 25'ine tekabül eden KDV hariç 1.812.500.000 € tutarındaki meblağ 28.03.2022 tarihinde tahsil edilmiştir.

ESENBOĞA HAVALİMANI PROJESİ

Esenboğa Havalimanının KİD Modeli ile ihalesi 20.12.2022 tarihinde gerçekleştirilmiştir. İhale sonucunda, Esenboğa Havalimanına 297.546.078,33 € yatırım yapmak ve 25 yıl işletim süresi karşılığında 475.000.000 € + KDV kira bedelini teklif eden TAV Havalimanları Holding A.Ş. tarafından kurulan TAV Ankara Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. ile İdaremiz arasında 01.02.2023 tarihinde kira sözleşmesi imzalanmış olup 21.02.2023 tarihinde yer teslimi yapılarak 36 aylık yatırım dönemi başlamıştır.

Söz konusu Havalimanı Kapasite Artırımı Projesinin tamamlanması ile yıllık yolcu kapasitesi 20 milyondan 30 milyona çıkacak, 3. Pist yapılacak, ARFF İstasyonu (Uydu) Binası, DHMİ Özel Maksatlı Araç Garaj Binası, Teknik Blok ve Kule inşa edilecek, Terminal Binası en az 40.000 m² genişletilecek, Genel Havacılık Apronu ve Taksiyolu vb. imalatların yapımı gerçekleştirilecektir.

Kira Sözleşmesi uyarınca sözleşme tarihini müteakip 90 gün içerisinde ödenmesi gereken kira bedelinin yüzde 25'ine tekabül eden KDV hariç 118.750.000 € tutarındaki meblağ 27.04.2023 tarihinde tahsil edilmiştir.

SEKTÖREL DEĞERLENDİRME

Genel itibarıyla, ülkemizde Kamu Özel Sektör İşbirliği projelerinin toplam tutar bazında sektörel dağılımına bakıldığında, havalimanı projelerinin en yüksek payı aldığı görülmektedir. Son yıllarda havalimanı tesislerinin işletmeciliğine yönelik olarak uygulanan KÖİ projeleri, söz konusu tesislerin kapasitelerinin havacılık sektörünün büyümesine paralel olarak artırılabilmesine olanak sağlamıştır. Buna ek olarak, KÖİ uygulamaları sayesinde havalimanı tesislerine ileri teknoloji ürünleri kazandırılmıştır. Ayrıca, özel sektörün getirdiği dinamizm, işletmecilikte etkinlik ve esnekliği beraberinde getirmiş; havalimanlarının ticari potansiyelini azami düzeye çıkarmıştır.

Türkiye'de son yıllarda sivil havacılık sektörü bünyesinde gerek yolcu gerekse genel olarak uçak trafiğinde görülen yoğun artışta turizm sektörünün büyük rol oynadığı aşikârdır. Ülkemizin başta sağlık turizmi olmak üzere turizmin muhtelif dallarında gösterdiği atılım, İstanbul Havalimanı'nda ardı ardına kırılan günlük uçuş ve yolcu rekorlarında yansımasını bulmuştur. 2020 yılı boyunca Türkiye de dâhil tüm dünyada başta turizm ve taşımacılık olmak üzere tüm sektörleri derinden sarsan salgın aynı zamanda bu sektörler açısından bir dayanıklılık testi işlevi de görmüştür. Ülkemiz sivil havacılığı pandeminin etkilerinin azalmaya başladığı 2021 yılı ile pandeminin geride kaldığı 2022 yılına ait yolcu ve uçak istatistiklerinin de ortaya koyduğu üzere, bu testten başarıyla çıkmıştır. Ayrıca, 2022 yılında Ukrayna ile Rusya arasında başlayan savaşta da görüldüğü üzere ülkemiz havacılığı krizleri fırsata dönüştürmeyi de bilmiştir. Bahse konu savaş dolayısıyla kapanan Ukrayna hava sahasını kullanan operatörler Türk Hava Sahası'na çekilerek trafikte kayda değer bir artış elde edilmiştir.

Genel olarak bakıldığında, 2019-2023 yıllarına ait tüm veri ve göstergeler, ülkemiz havacılık sektörünün Türkiye'nin avantajlı coğrafi konumundan ve jeopolitik gelişmelerden azami oranda istifade ederek ve etkin sektörel politikalar uygulayarak dünya hava ulaşım ağı içerisinde öncü ve söz sahibi bir aktör haline geldiğini ortaya koymaktadır. Tüm bu olumlu gelişmeler neticesinde, Türkiye 2022 yılı kasım ayında tüm EUROCONTROL üye ülkeleri arasında Hizmet Birim Sayısı (HBS) bazında zirveye ulaşmış olup 2023 yılı sonu itibarıyla bu konumunu sürdürmektedir. Türkiye'nin jeopolitik konumu hasebiyle özellikle doğu-batı aksındaki hava trafiği açısından hava

sahamızın emsalsiz bir koridor niteliğini haiz olması, yüksek değerde bir Hizmet Birim Sayısı kazanımını beraberinde getirmektedir. Bu sayede Türkiye, EUROCONTROL üyesi devletler arasında hizmet verilen birim sayısı açısından Kasım 2022 ve Ocak 2023 dönemlerinde 2. sıradan 1. sıraya yükselmiştir. Sonuç olarak, Türkiye Avrupa hava sahasında büyümenin motor gücü olma vasfını başarıyla sürdürmektedir.

Ülkemiz havacılık sektörünün uçak ve yolcu trafiğinde rekorlara imza atmasında, pandemi gibi olumsuz gelişmelere rağmen yüksek dayanıklılık ve hızlı toparlanma sergilemesinde ve Avrupa havacılığındaki canlanmanın motor gücü haline gelmesinde, Kuruluşumuz başta olmak üzere sektör paydaşlarının uluslararası kalite ve standartlarda hizmet sağlaması belirleyici bir rol oynamaktadır. Söz konusu başarının havacılık gibi kalifiye personel gerektiren bir sektörde doğru istihdam politikaları olmaksızın elde edilemeyeceği aşikârdır. Bu durum, Kuruluşumuzun nitelikli personel seçimi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkinliğine işaret etmekte olup bahse konu istihdam ve eğitim politikalarının başarıyla sürdürülmesi geleceğe yönelik olarak kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca, havacılık alanında elde edilen bu başarıların, teknolojik gelişme ve yeniliklere hızlı uyum sağlamaktan geçtiği açıktır. Bu açıdan, Kuruluşumuzun son dönemde gerçekleştirdiği altyapı, işletme, elektronik ve seyrüsefer yatırımlarından yüksek bir geri dönüşüm elde ettiği ve ülke ekonomisine nitelikli bir katma değer sağladığı görülmekte olup bu doğrultuda gerekli çalışmalara devam edilmesi önem arz etmektedir. Buna ek olarak, yerli ve yabancı sektör paydaşlarıyla sağlanan etkin iletişim ve koordinasyon, yolcu memnuniyetine verilen azami önem ve kamu özel sektör işbirliği projeleri de elde edilen başarılarda merkezi bir önem taşımakta olup söz konusu iletişim ve koordinasyonu tüm paydaşlarla sürdürülebilir kılmak Kuruluşumuzun gelecekteki performansında belirleyici bir önem taşıyacaktır.

Kuruluşumuz son dönemde, araştırma-geliştirme ve eğitim faaliyetlerine bütünsel bir yaklaşımla ağırlık vermiş olup AR-GE faaliyetleri Kuruluşumuzun bölgesel hava eğitim üssü olma stratejik hedefini destekleyecek bir biçimde yürütülmektedir. Hâlihazırda EUROCONTROL şemsiyesi altında, en üst düzey sistem ve prosedürleri uygulamakta olan Kuruluşumuz, bir yandan da TÜBİTAK gibi kurumlarla, tamamen yerli ve millî olanaklarla geliştirdiği AR-GE ürün ve sistemleriyle de diğer ülkelere örnek teşkil etmektedir. Bu kapsamda, Azerbaycan Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı Kuruluşu AZANS ile son yıllarda yürütülen ve giderek gelişen iş birliği çalışmaları kayda değer niteliktedir. 2022 yılı Mayıs ayında Kuruluşumuzla AZANS arasında imzalanan işbirliği sözleşmesi kapsamında, DHMİ'nin Hava Trafik Yönetimi alanında tamamen yerli ve millî olanaklarla geliştirdiği AR-GE ürünleri arasında yer alan ve ülkemizde 40'tan fazla havalimanında kullanılmakta olan Çok Amaçlı Radar Ekranı (ÇARE) Sistemi'nin ilk ihracatı için çalışmalara başlanmıştır. Gerçek zamanlı uçuş verilerini harita üzerinde sergileyen insan-makine ara yüzü uygulaması olan ve TÜBİTAK iş birliği ile geliştirilen ÇARE Sisteminin kullanıcı dostu olması, hava trafik kontrolörlerinin hava trafiğini etkin bir biçimde yönetmesine ve hava trafik emniyetinin en üst düzeyde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Azerbaycan'da yürütülen saha testleri başarıyla tamamlanan ÇARE, 2023 yılı temmuz ayı itibarıyla Bakü Haydar Aliyev, Gence ve Fuzuli Havalimanlarında hizmete girmiştir. Bu süreçte ayrıca ÇARE sistemiyle ilgili AZANS personeline eğitim verilmiştir.

Kuruluşumuz personeli tarafından, en güncel standartları karşılayan, IP tabanlı ve birden çok piste sahip havalimanlarına da hizmet verecek şekilde V-ATIS (Sesli-Havalimanı Yaklaşma Bilgi Sistemi) ve D-ATIS (Sayısal-Havalimanı Yaklaşma Bilgi Sistemi) yazılımları geliştirilmiştir. Bahse konu yazılımların kurulumları birçok havalimanında gerçekleştirilerek bu alanda kullanılan donanım hariç yazılımlarda yerlilik seviyesinde üst düzeylere ulaşılmıştır.

Anılan tüm gelişmeler çerçevesinde değerlendirildiğinde hava seyrüsefer, elektronik ve işletme altyapılarına yönelik akılcı yatırımlar, AR-GE faaliyetleri, iç ve dış paydaşlarla geliştirilen iş birliği projeleri ve nitelikli insan gücü istihdamı sayesinde Kuruluşumuzun havacılık alanında ülkemiz ekonomisinin ihtiyaç duyduğu talebe emniyetli ve kaliteli hava seyrüsefer ve işletme hizmetleriyle cevap vererek müteakip dönemlerde de Ülkemizin bu alandaki öncü rolünü sürdürmesine azami katkıyı sağlayacağı öngörülmektedir. Gerek Kuruluşumuzun gerekse sektör paydaşlarının ileriye dönük öngörü ve projeksiyonları da ülkemizin emsalsiz coğrafi konumu ile turizm, ekonomi ve nitelikli insan gücü bakımından taşıdığı potansiyel sayesinde sivil havacılık alanındaki büyüme ve gelişmenin artarak devam edeceğine işaret etmektedir.

Nitekim, dış paydaşlarımız tarafından da Türkiye'de havacılık sektöründe diğer Avrupa ülkelerine nazaran daha yüksek oranda bir büyüme kaydedileceği öngörülmektedir. Örneğin, EUROCONTROL, Avrupa hava trafiğinde 2023 yılında %11, 2024 yılında %6,1 ve sonraki 5 yıllık dönemde (2025-2029) ise yıllık ortalama %1,5 oranında artış olacağını öngörürken, ülkemize ilişkin ise 2023 yılı için %14, 2024 yılı için %6,5, önümüzdeki 7 yıllık dönemde ise yıllık ortalama %4,6 seviyesinde bir büyüme tahmininde bulunmaktadır.

KAHRAMANMARAŞ DEPREMLERİNİN ARDINDAN GERÇEKLEŞTİRİLEN ÇALIŞMALAR

Bilindiği üzere, 6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli meydana gelen depremler Kahramanmaraş, Hatay, Osmaniye, Adıyaman, Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Malatya, Kilis ve Adana illerimizi derinden etkilemiştir. Tüm ülkenin seferber olduğu bu deprem felaketinde Kuruluşumuza bağlı ekipler de ivedilikle deprem bölgesine intikal ederek arama-kurtarma faaliyetlerine iştirak etmiştir. Ayrıca, bölgeye çok sayıda araç, ekipman ve personel gönderilmiştir. Bölgedeki personel tarafından bildirilen ihtiyaçlar doğrultusunda destek ekipleri oluşturulmuştur.

İlgili kurumlarla koordinasyon kurularak hava yoluyla gönderilen yardım malzemelerinin havalimanlarımızdan afet bölgelerine hızlıca sevk edilmesi sağlanmıştır. Bölgedeki havalimanlarına düzenlenen insani yardım ve tahliye amaçlı uçuşların emniyetli ve asgari bekleme süresi ile gerçekleşmesi için gerekli koordinasyon kurulmuş; havalimanı gruplarında ve kriz masasındaki temas noktaları ile 7/24 aktif bilgi akışı sağlanmıştır.

AFAD ekiplerince yürütülen arama kurtarma faaliyetlerine bilfiil iştirak eden 528 kişilik Havalimanı Kurtarma ve Yangınla Mücadele (ARFF) ekibi, 210 depremzedeyi sağ olarak göçük altından çıkarmıştır. Kuruluşumuza ait tüm misafirhaneler depremzedelerin barınma ihtiyacı için ücretsiz olarak tahsis edilmiş olup ayrıca Adana, Adıyaman, Hatay, Kahramanmaraş ve Malatya Havalimanlarında depremzede personelimiz için konteyner kentler kurulmuştur.

Hasar gören havalimanlarındaki PAT sahaları ile ilgili sistemlerin onarım çalışmaları ivedilikle tamamlanarak arama-kurtarma ekibi, malzeme sevki ve tahliyelerde önemli rol oynayan havalimanları kısa sürede tekrar aktif hale getirilmiştir. Bu sayede, bölge ve civarındaki havalimanlarında 6 Şubat-30 Nisan 2023 arasında 27.623 iç hat ve 2.978 dış hat olmak üzere toplam 30.601 uçak trafiği gerçekleştirilmiş, toplam 3.057.804 yolcuya hizmet verilmiş ve 22.466 ton insani yardım malzemesi deprem bölgesine ulaştırılmıştır.

Hatay Havalimanı, pistte oluşan hasar nedeniyle deprem sonrasında hava trafiğine kapatılmıştır. 9 Şubat tarihinde yalnızca VFR (görerek uçuş) şartlarında ambulans, emergency, insani yardım, VIP ve askeri amaçlı olmak üzere helikopter uçuşlarına açılmıştır. Pistteki hasarın onarımına ivedilikle başlanarak pist eşiği 918 m kaydırılmış, pistin kalan 2082 metresi ve taksi yolunda geçici onarım çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Havalimanı pisti 12 Şubat 2023 tarihi itibarıyla NOTAM ile insani yardım, VIP, ambulans ve askeri uçak trafiğine açılmıştır.

Deprem kuşağında yer alan ülkemizde havalimanlarının olası afetlere hazır halde tutulması elzemdir. Yardımların sevki ile ilgili operasyonların etkin bir biçimde yürütülmesi için Kuruluşumuzca destek havalimanları tanımlama çalışmaları yapılmaktadır. Bu kapsamda, Marmara bölgesinde meydana gelebilecek olası bir depremin ardından ortaya çıkacak ihtiyaçlara cevap verebilmek adına bölgede bulunan 8 adet havalimanında planlama ve hazırlık çalışmaları devam etmektedir. Ayrıca Genel Müdürlüğümüz bünyesinde ilgili birimlerden personelin katılımıyla "Olası İstanbul Depremine Hazırlık Komisyonu" oluşturulmuş olup yapılacak çalışmalar ve alınacak tedbirlere dair faaliyetler sürmektedir.

Öte yandan, afetlere müdahalede hava ulaşımının oynadığı rolün önemine binaen AFAD Başkanlığı tarafından kriz merkezinde hava ulaşımının koordinesini sağlamak üzere DHMİ'ye ofis tahsis edilmiş olup bahse konu birimde Kuruluşumuzun 2 personeli daimî olarak görevlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, tüm havalimanlarında afetlere ve acil durumlara hazırlık amacı ile "Sivil Savunma Planları" yapılmakta, günün değişen şartlarına göre güncellenmekte ve ayrıca müdahale ekipleri oluşturularak gerekli eğitimler verilmektedir. Bu kapsamda, Genel Müdürlüğümüz ve havalimanlarımızda tatbikatlar yapılarak alınacak tedbirlere ve afet anında yapılması gerekenlere dair personelimizin teorik bilgilerini pratiğe aktarması sağlanmaktadır.

Kuruluşumuza Türkiye Afetle Müdahale Planı (TAMP) kapsamında verilen görev doğrultusunda, hava seyrüsefer ve işletme hizmetleri ile hava ulaşımının koordinesi olağanüstü durumlarda 24 saat kesintisiz ve sürekli olarak sağlanmaktadır.

F. PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizi kapsamında öncelikle Kuruluşumuzun iç ve dış paydaşları tespit edilmiştir. Kuruluşumuz bünyesinde görev yapan her kademeden personel iç paydaş olarak belirlenmiştir. Kuruluşumuzun faaliyet alanları ile bu faaliyetler çerçevesinde verilen hizmetlerin analizinden yola çıkılarak etkileşim içinde bulunulan dış paydaşlar saptanmıştır. Belirlenen dış paydaşlara etki ve önem dereceleri esas alınarak aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 6 - Paydaşların Önceliklendirilmesi

PAYDAŞ ADI	İÇ PAYDAŞ/ DIŞ PAYDAŞ	ÖNEM DERECESİ	ETKİ DERECESİ	ÖNCELİĞİ
DHMİ PERSONELİ	İÇ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (MÜLKİ İDARE AMİRLİKLERİ - EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ)	DIŞ PAYDAŞ	1	2	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
SAĞLIK BAKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	2	2	ORTA ÖNCELİKLİ
TİCARET BAKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	4	5	DÜŞÜK ÖNCELİKLİ
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	2	3	ORTA ÖNCELİKLİ
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	2	2	ORTA ÖNCELİKLİ
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	2	2	ORTA ÖNCELİKLİ
ALTYAPI YATIRIMLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI, KUVVET KOMUTANLIKLARI VE HARİTA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	1	2	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
SAYIŞTAY	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
KAMU İHALE KURUMU	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU BAŞKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
TÜBİTAK	DIŞ PAYDAŞ	2	3	ORTA ÖNCELİKLİ
BELEDİYELER	DIŞ PAYDAŞ	2	3	ORTA ÖNCELİKLİ
DEVLET METEOROLOJİ İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	1	1	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
TSE	DIŞ PAYDAŞ	2	2	ORTA ÖNCELİKLİ
TÜRKİYE ATOM ENERJİSİ KURUMU	DIŞ PAYDAŞ	3	4	DÜŞÜK ÖNCELİKLİ
TÜRK TELEKOM A.Ş.	DIŞ PAYDAŞ	2	3	ORTA ÖNCELİKLİ
TÜRKSAT	DIŞ PAYDAŞ	2	2	ORTA ÖNCELİKLİ
SENDİKALAR VE DERNEKLER	DIŞ PAYDAŞ	2	3	ORTA ÖNCELİKLİ
HAVA YOLU VE GENEL HAVACILIK İŞLETMELERİ	DIŞ PAYDAŞ	1	2	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
SİVİL HAVACILIK YÜKSEKOKULLARI	DIŞ PAYDAŞ	3	4	DÜŞÜK ÖNCELİKLİ
HAVACILIK VE UÇUŞ EĞİTİM OKULLARI	DIŞ PAYDAŞ	3	4	DÜŞÜK ÖNCELİKLİ
ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK KURULUŞLARI (ICAO, EUROCONTROL vb.)	DIŞ PAYDAŞ	1	2	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
YER HİZMET KURULUŞLARI	DIŞ PAYDAŞ	1	2	YÜKSEK ÖNCELİKLİ
HAVALİMANI VE TERMİNAL İŞLETİCİLERİ	DIŞ PAYDAŞ	2	2	ORTA ÖNCELİKLİ
HAVALİMANLARINDA HİZMET VEREN ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARI	DIŞ PAYDAŞ	2	2	ORTA ÖNCELİKLİ

Kuruluşumuz tarafından yürütülen faaliyetler kapsamındaki hizmetler, paydaşlarla ilişkilendirilerek aşağıdaki tabloda ortaya konulmuştur.

Tablo 7 - Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi

PAYDAŞLAR	FAALİYET ALANLARI									
	PLANLAMA VE ETÜT FAALİYETLERİ	PROJELENDİRME VE ALTYAPI FAALİYETLERİ	İŞLETME FAALİYETLERİ	UÇAK ACİL DURUM VE ARFF FAALİYETLERİ	HAVA SEYRÜSEFER HİZMETLERİ	ELEKTRONİK (CNS) HİZMETLERİ	KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ FAALİYETLERİ	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ HİZMETLERİ	ULUSLARARASI İLİŞKİLERİ	DANIŞMANLIK, EĞİTİM ve AR-GE FAALİYETLERİ
DHMİ PERSONELİ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI	X	X								
ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI	X	X	X				X			
HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI	X						X			
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (MÜLKİ İDARE AMİRLİKLERİ - EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ)	X	X		X						
SAĞLIK BAKANLIĞI			X							X
TİCARET BAKANLIĞI	X		X							
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI	X	X	X							
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI	X		X							
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI			X						X	
ALTYAPI YATIRIMLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	X	X	X				X			
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	X	X	X	X	X	X	X		X	X
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI, KUVVET KOMUTANLIKLARI VE HARİTA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	X		X		X					
SAYIŞTAY	X									
KAMU İHALE KURUMU	X	X					X			
AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI	X			X						
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU BAŞKANLIĞI						X		X		
TÜBİTAK						X				X
BELEDİYELER	X	X								
DEVLET METEOROLOJİ İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ			X	X						
TSE	X									X
TÜRKİYE ATOM ENERJİSİ KURUMU						X				
TÜRK TELEKOM A.Ş.						X		X		
TÜRKSAT						X		X		
SENDİKALAR VE DERNEKLER	X								X	
HAVA YOLU VE GENEL HAVACILIK İŞLETMELERİ		X	X	X	X	X	X			
SİVİL HAVACILIK YÜKSEKOKULLARI			X							X
HAVACILIK VE UÇUŞ EĞİTİM OKULLARI			X							X
ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK KURULUŞLARI (EUROCONTROL, ICAO, ACI vb.)	X	X	X	X	X		X		X	X
YER HİZMET KURULUŞLARI			X				X			
HAVALİMANI VE TERMİNAL İŞLETİCİLERİ			X	X	X	X	X			
HAVALİMANLARINDA HİZMET VEREN ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARI			X				X			

Etki ve önem düzeylerine göre sınıflandırılan paydaşlarla yürütülecek çalışmaların niteliği aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 8 - Paydaş Etki/Önem Matrisi

PAYDAŞ ADI	ETKİ DÜZEYİ	ÖNEM DÜZEYİ	SONUÇ
DHMİ PERSONELİ	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (MÜLKİ İDARE AMİRLİKLERİ - EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ)	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
SAĞLIK BAKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TİCARET BAKANLIĞI	ZAYIF	DÜŞÜK	İZLE
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ALTYAPI YATIRIMLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI, KUVVET KOMUTANLIKLARI VE HARİTA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
SAYIŞTAY	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
KAMU İHALE KURUMU	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU BAŞKANLIĞI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TÜBİTAK	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BELEDİYELER	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
DEVLET METEOROLOJİ İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TSE	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TÜRKİYE ATOM ENERJİSİ KURUMU	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TÜRK TELEKOM A.Ş.	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TÜRKSAT	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
SENDİKALAR VE DERNEKLER	GÜÇLÜ	DÜŞÜK	BİLGİLENDİR
HAVA YOLU VE GENEL HAVACILIK İŞLETMELERİ	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
SİVİL HAVACILIK YÜKSEKOKULLARI	ZAYIF	DÜŞÜK	İZLE
HAVACILIK VE UÇUŞ EĞİTİM OKULLARI	ZAYIF	DÜŞÜK	İZLE
ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK KURULUŞLARI (ICAO, EUROCONTROL vb.)	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
YER HİZMET KURULUŞLARI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
HAVALİMANI VE TERMİNAL İŞLETİCİLERİ	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ
HAVALİMANLARINDA HİZMET VEREN ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARI	GÜÇLÜ	YÜKSEK	BİRLİKTE ÇALIŞ

İç Paydaş Anketi

Kuruluşumuzun iç paydaşlarını, Genel Müdürlük merkez teşkilatı çalışanları ile havalimanı başmüdürlükleri/müdürlükleri çalışanları oluşturmaktadır. DHMİ Genel Müdürlüğü bünyesinde 2023 yılında gerçekleştirilen ve 15 sorudan oluşan iç paydaş anketi, çalışanlara yönelik olarak tasarlanarak tüm birimlerle Kuruluşumuz web sitesi kanalı ile paylaşılmış ve toplam 4.853 çalışanımız tarafından doldurulmuştur.

Buna göre, çalışanların 5'li Likert ölçeğine göre hesaplanan ortalama genel memnuniyet puanı 71,92 olarak saptanmıştır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %60'a yakınının geçen yıllara göre Kuruluşun daha iyiye gittiğini belirttiği görülmüştür. Ankete katılanların %87,06'sının Kuruluşumuzda çalışmayı arkadaşlarına tavsiye etme eğiliminde olduğu; %79,78'inin ise DHMİ'yi diğer kamu kuruluşlarından daha iyi konumda gördüğü ortaya çıkmıştır. Anket verileri ayrıca, DHMİ'nin personel nezdinde en olumlu bulunan yönlerinin Kuruluşun havacılık sektöründe oynadığı rol ve ortaya çıkardığı katma değer olduğuna işaret etmektedir.

Dış Paydaş Anketi

Dış paydaşlarımız; yasal mevzuat, hukuki statü ve yürütülmekte olan hizmetler ve faaliyetler itibarıyla ilgili kamu kuruluşları, hava yolu şirketleri, yer hizmetleri kuruluşları, özel sektör terminal işleticileri, ayrıca havacılık alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerden oluşmaktadır. DHMİ Genel Müdürlüğü bünyesinde yapılan Dış Paydaş Anketi, dış paydaşlara yönelik olarak tasarlanarak ilgili yerlere dağıtılmıştır. Anket, dış paydaşlarla elektronik ortamda paylaşılmıştır. Toplam 18 sorudan oluşan Dış Paydaş Anketine %96,99 oranında Kamu Sektöründen, %2,46 oranında Özel Sektörden, %0,56 oranında diğer kurum ve kuruluşlar tarafından katılım sağlanmıştır.

Dış Paydaş Anketine katılanların %78'i Kuruluşumuz tarafından sunulan hizmetlerin kalitesi ve güvenilirliği ile hava seyrüsefer sistemlerini geliştirme ve iyileştirmeye yönelik olarak devreye sokulan uygulamalara dair olumlu görüş beyan etmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlardan ayrıca bağlı bulundukları kurumlarla DHMİ arasındaki iş birliğinden ve Kuruluşumuz personel ve idarecileriyle olan iletişim ve görüş alışverişinden genel olarak memnun oldukları anlaşılmaktadır. Benzer biçimde, Kuruluşumuz tarafından yürütülen özkaynak ve kamu-özel sektör iş birliği projelerinin de sektör paydaşlarımız nezdinde olumlu yankı bulduğunu ilgili sorulara verilen cevaplardan çıkarmak mümkündür. Sektör paydaşlarının DHMİ'yi havacılık sektörüne ve topluma katkı sağlayan, yenilikçi ve gelişmeye açık bir Kuruluş olarak addettiği anket verileri ışığında ortaya çıkmaktadır.

Buna karşılık, ankete verilen cevaplar, Kuruluşumuz web adresinin bilinirliğini arttırmanın ve site içeriği ile tasarımına yönelik iyileştirme çalışmalarının yapılmasının faydalı olacağına işaret etmektedir. İç ve dış paydaş anket değerlendirme sonuçlarından elde edilen verilerden GZFT analizinde de yararlanılmıştır.

G. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

a. Organizasyon Yapısı

Ülkemizde hâlihazırda sivil hava trafiğine açık bulunan 57 havalimanından 50 havalimanı Kuruluşumuz tarafından işletilmektedir. Bunlardan uluslararası tarifeli ve tarifesiz seferler ile iç hat seferlerine açık hava limanlarımız şunlardır:

- İstanbul Atatürk Havalimanı
- Ankara Esenboğa Havalimanı
- İzmir Adnan Menderes Havalimanı
- Antalya Havalimanı
- Muğla Dalaman Havalimanı
- Adana Havalimanı
- Trabzon Havalimanı
- Milas-Bodrum Havalimanı
- Gaziantep Havalimanı
- Erzurum Havalimanı
- Adıyaman Havalimanı
- Ağrı Ahmed-i Hani Havalimanı
- Amasya Merzifon Havalimanı
- Balıkesir Merkez Havalimanı
- Balıkesir Koca Seyit Havalimanı
- Batman Havalimanı
- Bingöl Havalimanı
- Bursa Yenişehir Havalimanı
- Çanakkale Havalimanı
- Gökçeada Havalimanı
- Denizli Çardak Havalimanı
- Diyarbakır Havalimanı
- Elâzığ Havalimanı
- Erzincan Yıldırım Akbulut Havalimanı
- Hakkâri Yüksekova Selahaddin Eyyubi Havalimanı
- Hatay Havalimanı
- Iğdır Şehit Bülent Aydın Havalimanı
- Isparta Süleyman Demirel Havalimanı
- Kahramanmaraş Havalimanı
- Kapadokya Havalimanı
- Kars Harakani Havalimanı
- Kastamonu Havalimanı
- Kayseri Havalimanı
- Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı
- Konya Havalimanı
- Malatya Havalimanı
- Mardin Prof. Dr. Aziz Sancar Havalimanı
- Muş Sultan Alparslan Havalimanı
- Ordu-Giresun Havalimanı
- Rize-Artvin Havalimanı
- Samsun Çarşamba Havalimanı
- Siirt Havalimanı
- Sinop Havalimanı
- Sivas Nuri Demirağ Havalimanı
- Şanlıurfa GAP Havalimanı
- Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı
- Tekirdağ Çorlu Atatürk Havalimanı
- Tokat Havalimanı
- Uşak Havalimanı
- Van Ferit Melen Havalimanı

MERKEZ TEŞKİLAT ŞEMASI

- Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, 16 Daire Başkanlığı, ve 3 Müstakil Müdürlük olmak üzere toplam 21 Birimden;
- Taşra Teşkilatı, 11 Havalimanı Başmüdürlüğü, Hava Trafik Kontrol Merkezi Başmüdürlüğü (ile yapımı 2022 yılında tamamlanan Rize-Artvin dahil) 40 Havalimanı Müdürlüğünden oluşmaktadır.
- Ayrıca, DHMİ tarafından işletilmeyen 8 Havalimanında Hava Seyrüsefer/Trafik ile Elektronik (CNS) hizmetleri sunulmakta olup; Havalimanları Slot Koordinasyon Başmüdürlüğü Kuruluşumuz Genel Müdür Yardımcılığına bağlı hizmet vermektedir.

TAŞRA TEŞKİLAT ŞEMASI

YÖNETİM KURULU
GENEL MÜDÜR

- Ankara Esenboğa Havalimanı Başmüdürlüğü
- İzmir A.Menderes Havalimanı Başmüdürlüğü
- Antalya Havalimanı Başmüdürlüğü
- Muğla Dalaman Havalimanı Başmüdürlüğü
- Milas-Bodrum Havalimanı Başmüdürlüğü
- Adana Havalimanı Başmüdürlüğü
- Trabzon Havalimanı Başmüdürlüğü
- Erzurum Havalimanı Başmüdürlüğü
- Gaziantep Havalimanı Başmüdürlüğü
- İstanbul Atatürk Havalimanı Başmüdürlüğü
- Hava Trafik Kontrol Merkezi Başmüdürlüğü
- *İstanbul Havalimanı Başmüdürlüğü*
- *İstanbul Sabiha Gökçen Hv.lim. Hava Seyrüsefer Müdürlüğü*
- *Gazipaşa Alanya Hv.lim. Hava Trafik Şefliği*
- *Zonguldak Çaycuma Hv.lim. Hava Trafik Şefliği*
- *Zafer Havalimanı Hava Seyrüsefer Müdürlüğü*
- *Aydın Çıldır Hv.lim. Hava Seyrüsefer Şefliği*
- *Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı*
- Amasya Merzifon Havalimanı Müdürlüğü
- Balıkesir Koca Seyit Havalimanı Müdürlüğü
- Batman Havalimanı Müdürlüğü
- Bursa Yenişehir Havalimanı Müdürlüğü
- Çanakkale Havalimanı Müdürlüğü
- Denizli Çardak Havalimanı Müdürlüğü
- Diyarbakır Havalimanı Müdürlüğü
- Elazığ Havalimanı Müdürlüğü
- Erzincan Yıldırım Akbulut Havalimanı Müdürlüğü
- Hatay Havalimanı Müdürlüğü
- Isparta Süleyman Demirel Havalimanı Müdürlüğü
- Kapadokya Havalimanı Müdürlüğü
- Kars Harakani Havalimanı Müdürlüğü
- Kayseri Havalimanı Müdürlüğü
- Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı Müdürlüğü
- Konya Havalimanı Müdürlüğü
- Malatya Havalimanı Müdürlüğü
- Muş Sultan Alparslan Havalimanı Müdürlüğü
- Ordu Giresun Havalimanı Müdürlüğü
- Samsun Çarşamba Havalimanı Müdürlüğü
- Sivas Nuri Demirağ Havalimanı Müdürlüğü
- Şanlıurfa Gap Havalimanı Müdürlüğü
- Tekirdağ Çorlu Atatürk Havalimanı Müdürlüğü
- Uşak Havalimanı Müdürlüğü
- Van Ferit Melen Havalimanı Müdürlüğü
- Adıyaman Havalimanı Müdürlüğü
- Ağrı Ahmed-i Hani Havalimanı Müdürlüğü
- Balıkesir Merkez Havalimanı Müdürlüğü
- Bingöl Havalimanı Müdürlüğü
- Gökçeada Havalimanı Müdürlüğü
- Hakkari Yüksekova Selahattin Eyyubi Havalimanı Müdürlüğü
- Iğdır Şehit Bülent Aydın Havalimanı Müdürlüğü
- Kahramanmaraş Havalimanı Müdürlüğü
- Kastamonu Havalimanı Müdürlüğü
- Mardin Prof.Dr. Aziz Sancar Havalimanı Müdürlüğü
- Rize-Artvin Havalimanı Müdürlüğü
- Siirt Havalimanı Müdürlüğü
- Sinop Havalimanı Müdürlüğü
- Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı Müdürlüğü
- Tokat Havalimanı Müdürlüğü
- *Çukurova Havalimanı Müdürlüğü**

(*) Yapım çalışması devam etmektedir.

Dipnot:

1) Yukarıda belirtilen havalimanlarına ek olarak yapılan protokol kapsamında Selçuk Efes, Hezarfen ve Samsun 19 Mayıs havalimanlarına hava trafik ve Elektronik (CNS) Hizmetleri sunulmaktadır.

2) Sabiha Gökçen Havalimanı Hava Trafik Hizmetleri ilgili Hava Seyrüsefer Müdürlüğü bünyesinde sunulmaktadır.

ESENBOĞA HAVALİMANI

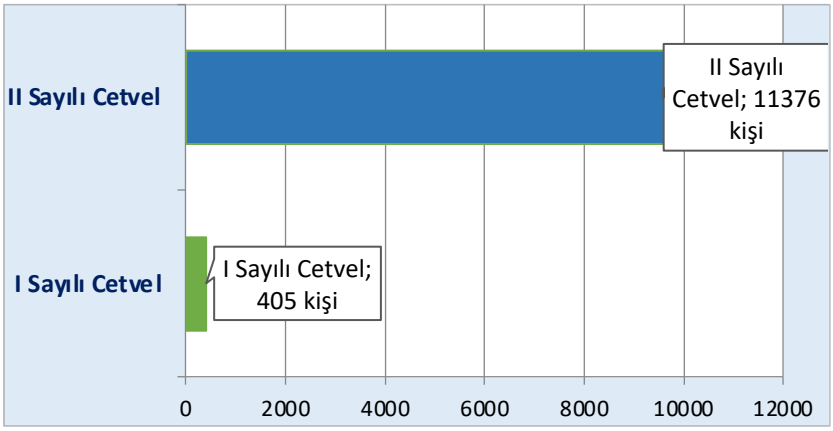
b. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Kamu İktisadi Kuruluşu statüsünde olan DHMİ Genel Müdürlüğünde, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında personel istihdam edilmektedir. Personel alımları ise Yıllık Genel Yatırım ve Finansman Programı çerçevesinde, "Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar için Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik" gereğince, kamu personeli seçme sınavı (KPSS) ile yapılmaktadır. 2023 yılı sonu itibarıyla, Kuruluşumuzda 399 sayılı KHK'nın I sayılı cetvelinde kadrolu olarak 405 ve II sayılı cetvelinde sözleşmeli olarak 11.376 olmak üzere toplam 11.781 personel görev yapmaktadır.

Çalışanların Statülerine Göre Dağılımları

%3,4 (405 kişi) 399 sayılı KHK I sayılı cetvel

%96,6 (11.376 kişi) 399 sayılı KHK II sayılı cetvel



2023 yılı sonu itibarıyla, personelin çeşitli kategorilere göre dağılımlarını gösteren verilere aşağıda yer verilmiştir:

Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımları

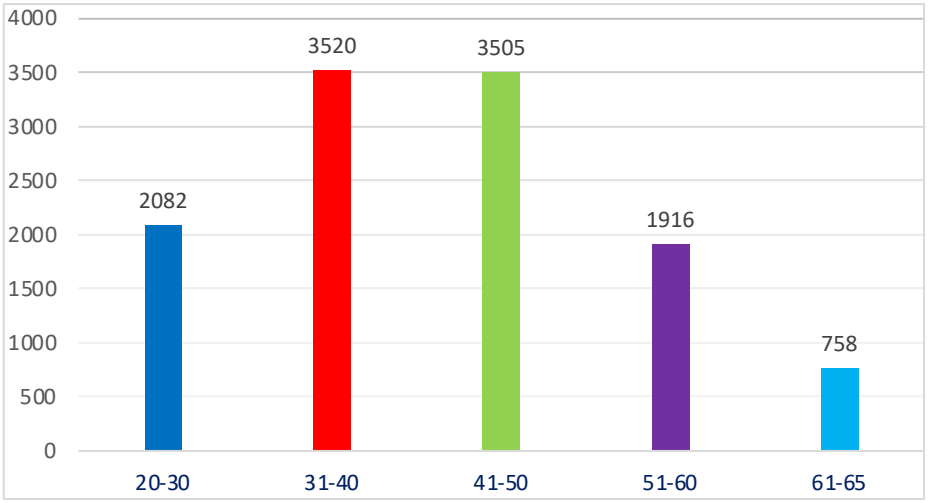
%17,67 (2.082 kişi) 20-30 Yaş

%29,88 (3520 kişi) 31-40 Yaş

%29,75 (3.505 kişi) 41-50 Yaş

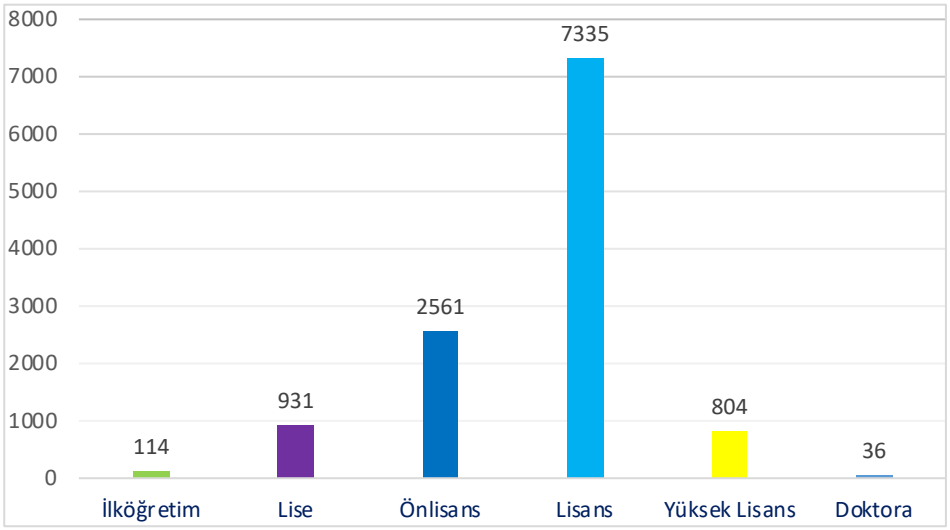
%16,26 (1.916 kişi) 51-60 Yaş

%6,43 (758 kişi) 61-65 Yaş



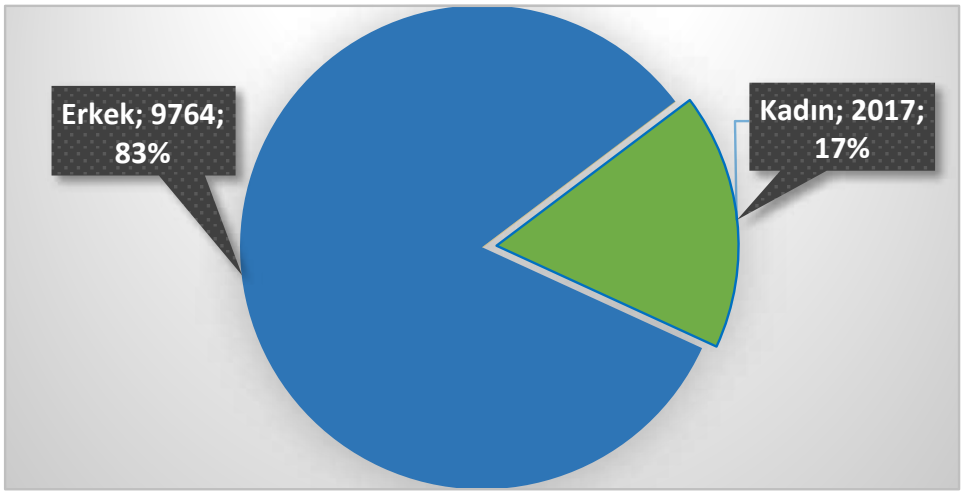
Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

%0,97	(114 Kişi)	İlköğretim
%7,90	(931 Kişi)	Lise
%21,74	(2.561 Kişi)	Ön lisans
%62,26	(7.335 Kişi)	Lisans
%6,82	(804 Kişi)	Yüksek Lisans
%0,31	(36 Kişi)	Doktora



Çalışanların Cinsiyetlere Göre Dağılımları

%17 (2.017 Kişi) Kadın
%83 (9.764 Kişi) Erkek



Çizelge 8 - Unvanların Cinsiyete Göre Dağılımı

MERKEZ-TAŞRA TEŞKİLATI UNVANLARIN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI				
	Merkez		Taşra	
	E	K	E	K
GENEL MÜDÜR	1	0	0	0
GENEL MÜDÜR YARDIMCISI	4	0	0	0
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
DESTEK HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANI	0	1	0	0
ELEKTRONİK DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
HAVA SEYRÜSEFER DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
HAVACILIK ACİL YARDIM VE GÜVENLİK DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
HAVACILIK EĞİTİMİ DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
İNSAN KAYNAKLARI DAİRESİ BAŞKANI	0	1	0	0
İNŞAAT VE EMLAK DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
İŞLETME DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
KAMU ÖZEL SEKTÖR İŞBİRLİĞİ DAİRESİ BAŞKANI	0	0	0	0
KURUMSAL İLETİŞİM DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
PAZARLAMA VE TİCARET DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
SATIN ALMA VE İKMAL DAİRESİ BAŞKANI	1	0	0	0
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANI	0	1	0	0
TEFTİŞ KURULU BAŞKANI	1	0	0	0
ARAŞTIRMACI	1	0	1	0
BAŞMÜDÜR	1	0	12	0
BAŞMÜDÜR YARDIMCISI	0	0	34	2
BAŞMÜFETTİŞ	12	1	0	0
BAŞUZMAN	14	4	31	4
DAİRE BAŞKAN YARDIMCISI	12	1	0	0
HAVA TRAFİK KONTROL MERKEZİ BAŞMÜDÜR YARDIMCISI	0	0	2	0
HAVA TRAFİK KONTROL MERKEZİ BAŞMÜDÜRÜ	0	0	1	0
HAVACILIK ACİL YARDIM VE GÜVENLİK MÜDÜRÜ	0	0	2	0
HAVALİMANI MÜDÜRÜ	0	0	40	1
İÇ DENETÇİ	3	0	0	0
MÜFETTİŞ	5	2	0	0
MÜFETTİŞ YARDIMCISI	4	0	0	0
MÜŞAVİR	24	5	0	0
NÖBETÇİ MÜDÜR	0	0	31	2
ŞUBE MÜDÜRÜ	30	10	84	10
APRON MEMURU	1	1	332	48
ARFF MEMURU	2	0	1803	70
ASİSTAN HAVA TRAFİK KONTROLÖRÜ	0	0	63	53
AVUKAT	7	9	2	1
BAŞMÜHENDİS	2	0	9	1
BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	59	79	288	131
DİŞ TABİBİ	1	0	1	0
EKONOMİST	1	4	0	0
HAVA TRAFİK BAŞKONTROLÖRÜ	3	1	16	14
HAVA TRAFİK KONTROLÖRÜ	4	1	1180	653
HAVACILIK BİLGİ YÖNETİMİ UZMANI	10	14	333	193
HAVALİMANI MÜDÜR YARDIMCISI	0	0	39	3

HEMŞİRE	0	2	4	33
HİZMETLİ	1	1	31	2
İSTATİSTİKÇİ	3	2	0	0
İŞ MAKİNALARI SÜRÜCÜSÜ	0	0	328	3
KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	13	0	1178	0
KORUMA VE GÜVENLİK ŞEFİ	2	0	92	0
KÖPRÜ OPERATÖRÜ	0	0	24	3
MEMUR	116	75	594	212
MİMAR	3	9	0	6
MUHASEBECİ	0	0	14	2
MÜDÜR YARDIMCISI	0	0	8	1
MÜHENDİS	109	28	215	42
MÜHENDİS UÇUCU	2	0	0	0
MÜTERCİM	2	1	0	0
PİLOT	23	0	0	0
PROGRAMCI	4	5	5	1
SAĞLIK MEMURU	0	0	3	0
STAJYER HAVA TRAFİK KONTROLÖRÜ	0	0	23	24
STAJYER HAVACILIK BİLGİ YÖNETİMİ UZMANI	0	0	24	13
ŞEF	37	37	255	45
ŞEHİR PLANCISI	0	1	0	0
ŞOFÖR	11	0	144	0
TABİP	0	1	20	12
TEKNİK RESSAM	2	0	0	0
TEKNİK ŞEF	7	2	32	2
TEKNİKER	36	6	693	41
TEKNİKER (TEKNİK ÖĞRETMEN)	0	0	6	0
TEKNİSYEN	72	5	938	32
TEKNİSYEN UÇUCU	19	0	0	0
TEKNİSYEN YARDIMCISI	6	0	35	0
TOPOĞRAF	1	0	1	0
UZMAN	8	6	29	5
UZMAN YARDIMCISI	0	1	0	0
VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	9	10	30	23
VEZNEDAR	2	0	34	2
TOPLAM:	**700**	**327**	**9064**	**1690**

İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşların sürdürülebilir başarıyı temin etmesinde merkezi bir önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde planlama kavramı kilit ehemmiyete sahiptir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonların ihtiyaç duyduğu kalifiye insan kaynağı ihtiyacının öngörüldüğü ve bu öngörüler ışığında söz konusu ihtiyacı karşılamak için gereken iş ve işlemlerin sistematik bir biçimde yürütüldüğü bir süreci ifade eder. Başarılı bir insan kaynakları planlaması, optimum niceliğe ve niteliğe sahip personelin doğru zamanda ve doğru pozisyonlarda bulundurulmasını gerekli kılar. Kuruluşun gerekli esnekliğe ve etkinliğe sahip olması, ancak insan kaynaklarının bütünsel ve sistematik bir biçimde planlanmasıyla mümkün olabilir. İnsan kaynağının seçimi, kuruluşa intibakı, motivasyonu ve performansı, kuruluşun toplam başarısı üzerinde doğrudan etkilidir. Bu itibarla, insan kaynakları planlamasının ve yönetiminin, kuruluşun başarısında büyük bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

Kuruluşumuzun insan kaynağı gereksinimi ile bunların istihdam edileceği kadro, unvan, sayı ve iş yerlerinin belirlenmesine yönelik olarak sistematik iş programı çalışmaları yürütülmektedir. İşin gerektirdiği nitelik, bilgi ve becerileri taşıyan insan kaynağının işe alınması, yapılacak işe intibakını sağlayacak eğitimlerin verilmesi, verimlilik ve kârlılık prensiplerine bağlı olarak maliyet bilinci içinde istihdam edilmesi, motivasyonu ve performansını azami düzeye çıkararak görevini etkin bir biçimde sürdürmesini sağlayacak bir özlük hakları sisteminin yerleşik hale getirilmesi, yaratıcılığı ve girişimciliği özendirecek bir teşvik sisteminin uygulanması ilkelerine dayalı bir insan kaynakları politikası Kuruluşumuz tarafından 2019-2023 döneminde titizlikle uygulanmıştır. 2019-2023 dönemi başı ve sonu itibarıyla incelendiğinde, Kuruluşumuz personel sayısının 10.303'ten 11.781'e yükseldiği, ancak bu yükselişin eğitim düzeyi grafiğinin de ortaya koyduğu üzere nitelikte belirgin bir artışı beraberinde getirdiği gözlenmiştir.

c. Kurum Kültürü Analizi

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü, Atatürk'ün "İstikbal Göklerdedir" hedefi ışığında kurulduğu 1933 yılından itibaren, Türk Sivil Havacılık sektörünün altyapısını oluşturan tesis ve donanımıyla farklı isim ve statülerle sivil havacılık alanında hizmet vermiş olup 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Ana Statüsü çerçevesinde 1984 yılından bu yana faaliyetlerini Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak sürdürmektedir.

Kuruluş, havacılık sektöründe uluslararası standartlarda, kaliteli, güvenli, konforlu, insana ve çevreye duyarlı, ileri teknoloji ürünü sistemlere ve nitelikli insan gücüne dayalı hava seyrüsefer ve havalimanı işletme hizmetleri sunmaktadır.

Kuruluş bünyesindeki süreç ve prosedürlerin yürütülmesinde katılımcılık ilkesi ön planda tutulmaktadır. Bu amaçla karar alma ve politika oluşturmaya yönelik süreç ve mekanizmalar işletilirken personelin görüş ve önerileri anket, çalışma ve proje grupları ve iç kaynak kullanımı gibi yöntemler aracılığıyla her düzeyde dikkate alınmaktadır. Kurum kültürünün, Kuruluş çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerlerin ve kuruluşun tüm paydaşlar nezdindeki algısının analizine yönelik olarak, Kuruluşun mevcut durumunu ortaya koyacak sorulardan oluşan iç ve dış paydaş anketleri düzenli ve sistematik bir biçimde yapılmaktadır. İç ve dış paydaş anketlerinin sonuçlarına yönelik yapılan analizler, kurum imajı, katılımcılık, şeffaflık, iş birliği, öğrenme ve gelişim, bilgi akışı, iletişim ve paydaşlarla ilişkiler bakımından kurum kültürünün memnuniyet verici bir düzeyde olduğunun iç ve dış paydaşlarımız nezdinde de kabul gördüğünü ortaya koymuştur.

Kuruluşun sürekli öğrenme ve gelişime açıklık politikası çerçevesinde, çalışanlara yönelik olarak düzenli ve sistematik bir eğitim faaliyeti uygulanmakta, ayrıca çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına olanak tanınmaktadır.

Öte yandan, bilgi paylaşımı ve bilgiye erişim açısından da havacılık sektöründe öncü bir rol oynama misyonunu her daim benimseyen Kuruluş, bu kapsamda kurumsal internet sitesini düzenli olarak yeni içeriklerle zenginleştirmekte; havacılığa dair uçuş bilgileri, etkinlikler, haber ve duyuruları tüm paydaşların dikkatine sunmaktadır. Bunlara ek olarak, 2011 yılında birinci baskısı yapılan Havacılık Terimleri Sözlüğünün ikinci baskısı, sektörde yaşanan gelişme ve yenilikler ışığında gerekli güncelleme ve düzeltmeler yapıldıktan sonra 2022 yılı Aralık ayında basılı formatta ve Kuruluşumuz internet sitesinde yayımlanmıştır.

Kuruluşumuzun yenilikçi yönünü içselleştirmeleri ve katma değer yaratmaları amacıyla personelin proje ve yarışmalara katılımı sürekli olarak teşvik edilmektedir. Bu çabaların bir ürünü olarak Kuruluşumuz Satın Alma ve İkmal Dairesi Başkanlığı ile Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı personeli tarafından geliştirilen "E-Doğrudan Temin Projesi", 2022 yılında KalDer tarafından "İlham Ve-

ren Kamu Yönetimi Proje Ödülü"ne layık görülmüştür. Bahse konu proje ayrıca, Avrupa Komisyonu tarafından her yıl düzenlenen "Avrupa Yenilikçi Tedarik Ödülleri" kapsamında yarı finale kalmıştır.

Kuruluşumuz, Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından yürütülen inceleme sürecini başarıyla tamamlayarak 04.10.2022 tarihinde Kalite Yönetim Sistemi Belgesi almıştır. Belge kapsamında 2022 yılı içerisinde havalimanlarında iç tetkikler gerçekleştirilmiş, Yönetimin Sistemi Gözden Geçirme Toplantısı yapılmış, birimlere ait risk, fırsat ve hedefler belirlenmiştir. Kalite Temsilcileri belirlenerek kurumsal kalitenin benimsenerek kurum kültürü haline gelmesi amacıyla eğitimler verilmiştir. Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne yönelik başvuru ve inceleme prosedürleri boyunca gerek Genel Müdürlüğümüzde gerekse havalimanlarımızda görev yapan personelin süreçlere aktif katılımı sağlanmış; bu sayede toplam kalite anlayışının personel tarafından içselleştirilmesi temin edilmiştir.

d. Fiziki Kaynak Analizi

Türkiye hava sahasında, havalimanlarına iniş-kalkış yapan ve transit geçen hava araçlarının uçuşlarını gerçekleştirdikleri 82'si alçak, 82'si yüksek toplam 164 adet Konvansiyonel (ATS) hava koridoru ile 96'sı alçak, 99'u yüksek toplam 195 adet RNAV mevcut olup genel toplamda 359 uçuş yolu hava koridoru bulunmaktadır. Saha Kontrol Merkezince hava trafik akışının düzenlendiği ve ülke sathına yayılan seyrüsefer ve haberleşme cihazları ile desteklenen bu kontrollü uçuş yollarının uzunluğu toplam 75.902 km'dir. DHMİ Genel Müdürlüğünce işletilen sivil havalimanları ile askeri havalimanlarındaki sivil alanlar dâhil olmak üzere kontrol altında tutulan toplam 982 bin km² alanda hava seyrüsefer hizmeti verilmektedir. Ayrıca, uluslararası sefer yapmak veya ülkemiz havalimanlarına iniş kalkış yapmaksızın transit geçiş yapmak amacıyla hava sahamızı kullanmak durumunda olan hava araçlarının Türk hava sahasına giriş çıkış yaptıkları 52 adet giriş çıkış noktası bulunmaktadır.

Hava trafik kontrol hizmetlerinde, kontrollü sahalardaki sivil ve askeri trafiğe, ICAO standartlarında 24 saat kesintisiz hizmet verilmesi ve uçuş emniyetinin en üst düzeyde sağlanması esastır. DHMİ Genel Müdürlüğü bünyesinde hava trafiğinin düzenlenmesi ve hava araçlarının, havalimanlarımıza güvenle iniş kalkış yapmasını sağlamak amacıyla transit ve üst uçuş seviyelerindeki uçuşlara kontrol hizmeti veren 1 adet Saha Kontrol Merkezi, iniş/kalkış aşamasında havalimanına belirli bir mesafe ve uçuş seviyesinde uçuş yapmakta olan hava taşıtlarına hizmet veren 48 adet Yaklaşma Kontrol Merkezi, havalimanı civarında uçmakta olan ve havalimanına iniş, kalkış, taksi ve parklama yapan hava taşıtlarına hizmet veren 52 adet meydan kontrol kulesi faaliyet göstermektedir. Amasya-Merzifon, Balıkesir-Merkez, Kayseri, Konya, Diyarbakır, Malatya ve Kocaeli Cengiz Topel Havalimanlarında hava trafik kontrol hizmeti askeri otorite tarafından verilmektedir. Sabiha Gökçen Havalimanı, Zonguldak-Çaycuma Havalimanı, Zafer Havalimanı, Aydın Çıldır, Gazipaşa Alanya, Eskişehir Hasan Polatkan, Samsun Ondokuz Mayıs, Hezarfen ve Selçuk Efes Havalimanlarında da hava trafik kontrol hizmetleri Kuruluşumuzca sağlanmaktadır. Zonguldak-Çaycuma, Zafer, Aydın Çıldır, Gazipaşa Alanya, Eskişehir Hasan Polatkan, Samsun Ondokuz Mayıs, Hezarfen ve Selçuk Efes Havalimanlarında Elektronik (CNS) Hizmetleri Kuruluşumuzca yürütülmektedir.

Diğer taraftan, Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) hizmetleri bünyesinde, Merkez AIM Ofisleri, Hava Trafik Kontrol Merkezinde (HTKM) yer alan 1 adet Uçuş Bilgi Merkezi, 48 adet Havacılık Bilgi Yönetim Hizmet Birimi, HTKM Uluslararası NOTAM Ofisi ve İstanbul Havalimanı NOTAM Ofisi olmak üzere toplam 2 adet NOTAM Ofisi (İstanbul havalimanı NOTAM Ofisi yalnızca İstanbul FIR dâhilindeki havalimanları için yurt içine NOTAM yayımlamaktadır), HTKM'de yer alan 1 adet Haberleşme Merkezi (COM Center), 1 adet acil durum (Contingency) Haberleşme Merkezi (İstanbul Atatürk Havalimanı) bulunmaktadır.

İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes ve Antalya Havalimanlarında kojenerasyon/trijenerasyon sistemleri bulunmaktadır. Bu sistemler ile havalimanlarının elektrik enerjisi ihtiyaçları karşılanmaktadır. Bunun yanı sıra, kışın ısıtma amaçlı sıcak su ve yazın soğutma amaçlı soğuk su ihtiyaçlarının büyük bir kısmı da bu sayede giderilebilmektedir. Bahse konu sistemler aracılığıyla, havalimanlarının enerji ihtiyacının ekonomik ve çevreye duyarlı bir biçimde karşılanması hedeflenmektedir.

Bunun yanı sıra, İzmir Adnan Menderes Havalimanına bağlı Çatalkaya-VOR, Antalya Havalimanı Merkez Radar, Burdur Kuyutepe-Radar, Dalaman Havalimanı Nuri Baba-Radar, Adana Havalimanı Akçadağ-Radar İstasyonlarına, Dalaman Havalimanı Kuvvet Santraline Yenilenebilir Enerji Sistemleri tesis edilmiştir. Bahse konu tesislerde rüzgâr ve güneş enerjisinden faydalanılarak elektrik enerjisi üretilmekte ve kullanılmaktadır. Gaziantep Havalimanı, Van Ferit Melen Havalimanı ve Erzincan Havalimanında GES yapım süreçleri tamamlanmıştır. Bahse konu havalimanlarında güneş enerjisinden faydalanılarak elektrik enerjisi üretilmekte ve kullanılmaktadır. Diğer havalimanları için proje ve fizibilite çalışmaları hâlihazırda sürdürülmektedir.

Bunlara ek olarak, uçak kaza kırım ve yangınlarına müdahale konularında, havalimanları ARFF ünitelerinde görev yapan ARFF personeli tarafından periyodik pratik eğitimlerin gerçekleştirilmesi, uçak yangınlarına karşı müdahale yöntem ve taktikleri konusunda gerçeğinden farksız olan canlı bir uçak yangınına karşı tecrübe kazanılması ve personelin fonksiyonel olarak hazır tutulmasını sağlamak amacıyla ülkemizde bir ilke imza atılarak Boeing 737-800 tipindeki bir uçağı birebir ölçülerle simüle eden, senaryolar doğrultusunda uçak içinde ve dışında çıkarılacak yangınlara gerçek kurtarma ve yangın söndürme aracıyla müdahale yapabilme olanağı sağlayan bir uçak yangın söndürme simülatörü Erzincan Havalimanına tesis edilmiştir.

Genel Müdürlüğümüze bağlı Ekipman Üretim Müdürlüğümüz tarafından öz kaynaklarımız ve teknik personelimiz marifetiyle havalimanlarında ihtiyaç duyulan özel imalat kapsamında, düz, döner, viraj ve rampa bagaj konveyörleri ile konturpua (hava trafik kontrol platformu), sabit-mobil hava trafik kontrol kulesi platformu imalatları gerçekleştirilmektedir. Bunlar arasında özellikle son yıllarda geliştirilen viraj ve döner konveyörler, konturpua, ışıklı rüzgâr konisi ve mobil kule kayda değer imalatlar olarak göze çarpmaktadır. Söz konusu üretimler piyasa fiyatının ortalama %25'i bedelle gerçekleştirilmekte olup Kuruluşumuza kayda değer bir maliyet avantajı sağlamaktadır. Son 5 yılda ortalama olarak 800 m. konveyör/yıl ve 600 adet/yıl frenli el bagaj arabası üretimi yapılmıştır.

Tablo 9 - Mevcut Bina Durumu

BİNANIN CİNSİ	SAYISI
TERMİNAL BİNASI	50
ISI MERKEZİ	50
KUVVET SANTRALİ	50
TEKNİK BLOK	50
ARFF BİNASI	50
GARAJ BİNASI	50
APRON GİRİŞ BİNASI	50
SAHA KONTROL ÜNİTESİ	1
YAKLAŞMA KONTROL ÜNİTESİ	49
MEYDAN KONTROL ÜNİTESİ	52
UÇUŞ BİLGİ MERKEZİ	1
HAVACILIK BİLGİ SERVİSİ	56
NOTAM OFİS	2
HABERLEŞME MERKEZİ	1

Tablo 10 - Mevcut Araç Durumu

İşletme Sistem ve Araçları	
Aracın Cinsi	**Sayısı**
X-RAY /Mobil X-Ray Cihazı	705
EDSCB (Kabin Bagajı Patlayıcı Tespit Sistemi)	4
Kapı Tipi Metal Dedektörü	686
Patlayıcı İz Dedektörü	170
Araç Altı İnceleme Cihazı	61
Araç Altı Görüntüleme (Tarama) Sistemi	17
Plaka Tanıma Sistemi	42
EDS Tomografi Cihazı	29
Sıvı Patlayıcı Tespit Cihazı	110
Havalimanı Gürültü Ölçüm Sistemi (ANMS)	3
Uçak Park Ettirme Sistemi (VDGS)	3
Tehdit Algılama Sistemi	3
Trafolar	1036
Güneş Enerjisi Santrali (GES)	5
UPS	1045
Jeneratör	484
ARFF Eğitim Simülatörü	1
Toplam	4429
Özel ve Genel Maksatlı Araçlar	
Aracın Cinsi	**Sayısı**
Yangın Söndürme Aracı	319
Arazöz Aracı	64
Kurtarma Aracı	75
İrtibat Aracı	53
Ambulans	18
Karla Mücadele Aracı	303
Temizlik Aracı	145
Tanzim Aracı	447
Genel Maksatlı Araç	673
Mobil Akaryakıt İstasyonu	25
Toplam	2122
Hava Araçları	
Aracın Cinsi	**Sayısı**
Cessna Citation 560 XLS	2
Cessna Citation CE 700	1
Airbus Eurocopter EC-145	2

Tablo 11 - İhtiyaç Duyulan Araç ve Fiziki Kaynaklar

İşletme Sistem ve Araçları	
Aracın Cinsi	**Sayısı**
X-Ray bagaj kontrol cihazı ve kapı tipi metal arama detektörü	16
Patlayıcı iz detektörü ve Sıvı Patlayıcı Tespit Sistemi	50
CCTV ve Kartlı Geçiş Kontrol Sistemi	11
Araç altı görüntüleme sistemi sayısı ve Plaka Tanıma Sistemi	10
Özel ve Genel Maksatlı Araçlar	
Aracın Cinsi	**Sayısı**
Karla Mücadele Aracı	28
Temizlik ve Tanzim Aracı	31
Yangın Söndürme Aracı	21
Kurtarma Aracı	10
Arazöz Aracı	5
Eğitim Simülatörü	2

e. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Havacılığın teknolojik gelişmelere hızlı ayak uydurulması gereken bir sektör olması hasebiyle, Kuruluş hizmetlerinin yürütülmesinde ileri teknoloji ürünü sistemler ile bilişim altyapılarından faydalanılmaktadır.

Meri mevzuat, ulusal ve uluslararası standartlar ile bilgi ve iletişim güvenliğinin temel prensipleri kapsamında Kuruluşumuzda; "Kurumsal güvenlik politikalarına aykırı bir tasarımın sisteme dâhil edilmemesi, güvenlik temelli tasarımın uygulanması, Kurumsal veri mahremiyetinin sağlanması, bilişim sistemleri üzerinde derinlemesine savunma tedbirlerinin uygulanması ve birden fazla savunma katmanı ile güvenliğin sağlanması, saldırı yüzeyinin azaltılması çerçevesinde saldırıya maruz kalınabilecek alanların en aza indirilmesi, bilgi güvenliği çalışmaları ile iş süreçlerinin uyumlu hâle getirilmesi gibi temel prensipleri" uygulanmakta ve bunların geliştirilmesi konusunda sürekli olarak çalışmalar yapılmaktadır.

Bilgi teknolojileri alanında bir sonraki plan döneminde; ulusal ve uluslararası standartlar, meri mevzuat ve gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda bilgi güvenliği tasarımının güçlendirilmesi, standartlara uyumun sağlanması/sürdürülmesi; yazılım geliştirme alanında gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmelerin yapılması/yaptırılması ve bilgi sistemlerinden faydalı ömürlerini tamamlayanların yerine güçlü ve güncel sistemlerin envantere dahil edilerek yeni ihtiyaçların karşılanması planlanmaktadır.

Tablo 12 - Mevcut Teknoloji ve Bilişim Donanımları

Haberleşme, Hava Seyrüsefer ve Radar Sistemleri	
Donanımın Cinsi	**Sayısı**
PSR	7
SSR	24
ADS-B	14
ILS	72
VOR	75
DME	150
NDB	68
VCS	42
ATIS	48
D-ATIS	6
VRS	65
Hava/Yer Telsiz	6.460
Yer/Yer Telsiz	3.692
Kalibrasyon Test Cihazları	
Cihazın Cinsi	**Sayısı**
Multimetre	200
Frekansmetre	67
Osilaskop	71
Wattmetre	100
Wattmetre Kristal	444
PIR	1
Pensampermetre	41
Powersensör	24
Muhtelif	2
Bilgi Teknolojileri Donanımları	
Donanımın Cinsi	**Sayısı**
Kişisel Bilgisayar	7.776
Sunucu	317
Dizüstü Bilgisayar	1.323
Yazıcı	4.612
Tarayıcı	2.113
Çizici (Plotter)	2

Tablo 13 - İhtiyaç Duyulan Teknoloji ve Bilişim Donanımları

Haberleşme, Hava Seyrüsefer ve Radar Sistemleri	
Donanımın Cinsi	**Sayısı**
PSR	1
SSR	1
ADS-B	50
ILS	5
VOR	4
DME	4
NDB	0
VCS	25
ATIS	15
D-ATIS	10
VRS	25
Hava/Yer Telsiz	625
Yer/Yer Telsiz	500
Kalibrasyon Test Cihazları	
Cihazın Cinsi	**Sayısı**
Multimetre	10
Frekansmetre	10
Osilaskop	10
Wattmetre	10
Wattmetre Kristal	8
PIR	2
Pensampermetre	5
Powersensör	5
Bilgi Teknolojileri Donanımları	
Donanımın Cinsi	**Sayısı**
Kişisel Bilgisayar	2.500
Sunucu	30
Dizüstü Bilgisayar	500
Yazıcı	100
Tarayıcı	100

Hava seyrüsefer hizmetlerinin uluslararası standartlarda ve en üst seviyede sağlanması amacıyla gerçekleştirilen Türkiye'deki Hava Trafik Yönetimi Kaynaklarının Sistematik Modernizasyonu (SMART) Projesi, 2002 yılı yatırım programımıza dâhil edilmiş olup 2002-2004 yılları arasında EUROCONTROL ile ortaklaşa yürütülen çalışmalarla bu projenin altyapı hazırlıkları tamamlanmıştır. Bahse konu projenin gerçekleştirilmesi ile mevcut saha kontrol üniteleri (Ankara ve İstanbul ACC'leri) tek bir "Saha Kontrol Merkezi" altında birleştirilmiştir.

Avrupa Hava Trafik Yönetim Programı'nın geliştirilmesine katkıda bulunacak faktörler kap-

samında, uçuşlarda kullanılan havacılık bilgilerinin otomasyonu, entegrasyonu ve mevcut sistemlere yüksek kalitede veri sağlayacak müşterek bir Avrupa AIS veri tabanı (EAD) oluşturulması amacıyla hayata geçirilen EAD Projesi kapsamında, uluslararası standartlara dayalı havacılık verilerinin elektronik bir ortam ve formatta hazırlanması ve değerlendirilmesi işlemleri için ülkemizle EUROCONTROL arasında "EAD Kullanıcı Hizmet Düzey Anlaşması" yapılmış ve sivil havacılığa açık tüm havalimanlarımıza "veri kullanıcı" statüsü kazandırılmıştır. EUROCONTROL nezdinde EAD sistemi üzerine yapılan çalışmalara düzenli katılım sağlanarak sistem üzerinde yapılan güncelleme ve değişiklikler eş zamanlı olarak takip edilmektedir.

Uyduya dayalı seyrüsefer sistemlerinin ve iletişim teknolojisinin yoğun bir şekilde kullanıldığı günümüz hava trafik yönetiminde havacılık bilgilerinin hızlı, etkin ve doğru bir şekilde dijital ortamda sağlanması önem arz etmektedir. Bu nedenle kâğıt bazlı ve ürün merkezli havacılık bilgi hizmetlerinden (AIS) tüm havacılık bilgilerinin entegre olduğu veri merkezli bir sisteme, bir başka deyişle havacılık bilgi yönetimine (AIM) geçiş sağlanmıştır. Havacılık bilgisinin/verisinin güvenli, standart ve müşterek çalışılabilir formatta (değiş tokuş edilebilir) olması gerekmektedir. Havacılık Bilgilerinin anlık olarak görüntülenebileceği, kullanıcılara ortak bir veri havuzundan güncel verilerin aktarılıp, kolay filtreleme seçenekleriyle, uçuş öncesi, sonrası ve operasyon sırasında ihtiyaç duyacağı her türlü havacılık verisini görüntüleyebilme olanağının kazanılacağı Bilgi Servisleri için uluslararası alanda yapılan çalışmalar takip edilmektedir.

Bu çerçevede, hava seyrüseferi için gerekli olan kusursuz ve kesintisiz bilgi paylaşımı dijital ortamda ve değiş tokuş edilebilir Havacılık Veri Değişim Modeli (AIXM) ile dijital veri seti olarak da sağlanmaya başlamıştır. İlk etapta havalimanı ve hava seyrüsefer mania (suni düşey engel) bilgileri Havacılık Veri Değişim Modeli (AIXM) ile dijital veri seti olarak sağlanmaya başlamıştır. Ülkemiz Havacılık Bilgi Yayınında (AIP) yer alan ve dijital veri seti olarak sağlanabilecek kapsamda bulunan bilgilerin ise AIP veri seti olarak AIXM formatında sağlanabilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

DHMİ öz kaynakları kullanılarak geliştirilmiş olan DHMİ AIS Portal sistemi, https://ais.dhmi.gov.tr web adresinde hizmet vermektedir. Böylelikle Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) hizmetleri dijital ortamda verilmeye başlanmıştır. DHMİ AIS Portal sisteminde yer alan Uçuş Planı sunma servisi ile uçuş planı ve ilgili ATS mesajlarının web üzerinden Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) ofislerine gönderimi yapılmakta ve yapılan işlemin sonucundan yine web üzerinden bilgi alınabilmektedir. DHMİ AIS Portal sisteminde yer alan NOTAM Servisi ile Türkiye ve tüm dünya ülkeleri için havacılara uyarı özelliği taşıyan NOTAM bilgileri yazılı olarak tedarik edilebilmekte, ülkemiz hava sahası için yayımlanan ve NOTAM'ın E maddesinde koordinat içeren aktivite NOTAM'ları harita üzerinde bilgilendirme amaçlı olarak görüntülenebilmektedir. Sistem üzerinde görüntülenebilen bu NOTAM'ların 2 ve 3 boyutlu olarak Google Earth üzerinde görüntülenmesini sağlayan KMZ ve KML dosyaları da üretilebilmektedir.

Mevcut AFTN sistemlerinin yanı sıra, aynı standart ve protokolde çalışan veri ağları kurularak artan havacılık veri haberleşmesi gereksinimlerine yüksek performansta cevap verebilmek amacıyla EUROCONTROL geçiş programında yer alan Havacılık Mesaj İşleme Sistemi (AMHS-Aeronautical Message Handling System) bu kapsamda tesis edilmiştir.

Ayrıca, Türkiye hava sahası ve havalimanlarını kullanan sivil hava araçlarının permi ya da uçuş müsaadesi takibi SHGM Bilgi Yönetim Sistemi üzerinden elektronik ortamda yapılarak kâğıtlı ortamdan sisteme dayalı çalışma ortamına geçilmiştir.

2008 yılı sonunda, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'ndaki değişiklik sonrasında, kamu kuru-

luşlarının TÜBİTAK ile doğrudan iş birliği yapılabilmesinin önü açılmıştır. 2009 yılında Kuruluşumuz ve TÜBİTAK arasında iş birliği protokolü imzalanmıştır. 2010 senesinden itibaren;

- Hava Trafik Kontrolörü Eğitim Simülatörü (atcTRsim-1) Ar-Ge Projesi
- Hava Aracı Takip Sistemi (HATS) Ar-Ge Projesi
- Hava Trafik Kontrolörü Seçme Sistemi (KONSEY-1) Ar-Ge Projesi
- Kuş Radarı (KUŞRAD) Ar-Ge Projesi
- KUŞRAD Atatürk Havalimanı'na Kurulumu Ar-Ge Projesi
- Uzaktan Eğitim ve Bilgi Paylaşım Portalı AR-GE Projesi (KONSEY-2)
- Hava Trafik Kontrolörü Eğitim Simülatörünün Esenboğa Havalimanına Kurulumu Ar-Ge Projesi (atcTRsim-2)
- Hava Trafik Kontrolörü Eğitim Simülatörünün İstanbul Atatürk Havalimanına Kurulumu Ar-Ge Projesi
- Özgün CWP Geliştirilmesi ve Uygulanması, Ar-Ge Projesi
- Türkiye ATM Muhabere Altyapısının Modernizasyonu (TAMAM) Ar-Ge Projesi,
- FOD Tespit Radarı (FODRAD) Ar-Ge Projesi,
- SSR Sinyal İşleme Sistemi Ar-Ge Projesi,
- ATC Portalı Ar-Ge Projesi, hayata geçirilmiştir.

Ülkemizin ilk yerli, millî radarı olma özelliğine sahip olan MGR'nin (Milli Gözetim Radarı) PSR (Primary Surveillance Radar) Gaziantep Havalimanına kurulum yapılarak saha kabulü gerçekleştirilmiştir. MODE S SSR kısmının ise 2023 yıl sonunda saha kabulleri gerçekleştirilmiş olup hava trafik hizmetlerinde kullanıma hazırdır.

ATC Kule ve Radar Simülatörü Kurulumu AR-GE Projesi kapsamında Türkiye Hava Trafik Kontrol Merkezi Başmüdürlüğüne Yaklaşma ve Radar Simülatörünün kurulumu, Esenboğa Havacılık Akademisi'ne 180 derecelik 2 adet Meydan Kontrol simülatörünün kurulumu ve İstanbul Atatürk Havalimanı'nda mevcut simülatöre Sabiha Gökçen Havalimanı'nın 3B modellemesinin kazandırılması çalışmaları devam etmekte olup projenin 2024 yılında tamamlanması hedeflenmektedir.

Kuruluşumuzun, uluslararası pazarda hava trafik yönetimi alanında rekabetçi bir güce kavuşması için kritik öneme sahip olan Milli ATC Merkezi 1. Safha AR-GE Projesi kapsamında hava trafik yönetiminde kullanılan yazılımların millî olarak geliştirilmesi çalışmaları devam etmektedir. Bu proje kapsamında SDPS (Gözetim Veri İşleme Sistemi), FDPS (Uçuş Veri İşleme Sistemi), ODS (Operasyonel Görüntüleme Sistemi), SODS (Supervizör Operansyonel Görüntüleme Sistemi), Emniyet Ağları, ATC Destek Yazılım Araçları, Teknik İZLEME Kontrol Sistemi, Data-Link modülleri geliştirilecektir. Geliştirilmesine devam edilen EFS (Elektronic Flight Strip) Sisteminin 19 Havalimanımızın kontrol kulesinde kurulumu gerçekleştirilmiştir. Ayrıca EFS kurulumu yapılan meydanlardan 6 tanesinde DCL (Departure Clearance via DataLink) hizmeti verilmektedir.

ATM sistemlerinde dışa bağımlılığı azaltmak için yerli ve millî imkânlar ile geliştirilmesi planlanan projeler devam etmektedir. Bu amaçla, Milli Geniş Alan Multilaterasyon (W/MLAT) AR-GE Projesi kapsamında alıcı/verici MLAT sensörleri, WAM (Wide Area Multilateration),

A-SMGCS sistemi ve SMR geliştirilecek olup proje sözleşmesi imzalanmış ve çalışmalara başlanmıştır.

Söz konusu projenin yanı sıra ÇARE (Çok Amaçlı Radar Ekranı) Geliştirme AR-GE Projesi, Web Tabanlı ATC Simülatör Sistemi (ATC WebSim) Kurulumu AR-GE Projesi, atcTRsim Kurulum ve Geliştirme AR-GE Projesi hazırlık çalışmaları devam etmekte olup proje sözleşmelerinin imzalanması amaçlanmaktadır.

AR-GE çalışmaları sonucunda mülki ve sınai hakları tamamen Kuruluşumuza ait olan sistemleri kendi ihtiyaçları doğrultusunda kullanmanın yanı sıra yerli sanayide seri üretim satış pazarlama ve geliştirilmesi yönünde teknoloji transfer çalışmalarını da yürütmektedir. Bu kapsamda atcTRsim, FODRAD ve KUŞRAD sistemlerinin HAVELSAN'a teknoloji transferi yapılmıştır. Bu transfer sonucunda satışı yapılan ürünlerden Kuruluşumuz gelir elde etmiştir.

Kuruluşumuz AR-GE çalışmaları sonucunda sadece teknoloji üreten değil aynı zamanda satışını gerçekleştiren bir aşamaya gelmiştir. ÇARE sisteminin AZERBAYCAN'a satışı yapılmıştır.

Kuruluşumuz bünyesinde hizmet vermekte olan Kalibrasyon Laboratuvarında, envanterimizde bulunan test-ölçü cihazlarının (frekansmetre, multimetre, wattmetre vb.) kalibrasyon işlemleri gerçekleştirilmektedir. Havalimanı sistemleri ve havalimanı hizmet araçları (itfaiye, ambulans, karla mücadele vb.) daha yeni modelleri ile değiştirilmekte, en son teknik özelliklere sahip araç ve teçhizatın kullanımı sağlanmakta, ayrıca söz konusu sistemlerin bakım ve idaresi de Kuruluşumuz teknik elemanları tarafından yapılmaktadır.

H. Finansal Analiz

Tablo 14 - Finansal Analiz

FİNANSAL RASYOLAR						
	2018	2019	2020	2021	2022	Değerlendirme
Cari Oran Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli (Yabancı Kaynaklar) Borçlar	1,41	1,71	0,94	0,86	6,78	Borç ödeme potansiyelini gösteren bu oranın, gelişmekte olan ülkelerde 1-1,5 seviyesinde olması beklenir.
Asit-Test (Likidite) Oranı (Dönen Varlıklar-Stoklar)/ Kısa Vadeli (Yabancı Kaynaklar) Borçlar	1,37	1,68	0,92	0,82	6,73	İşletmenin hemen nakde dönüştürülebilecek varlıklarının kısa vadeli yükümlülüklerini karşılama oranını gösteren bu rasyonun en az 1 olması arzu edilir.
Mali (Finansal) Kaldıraç Oranı Toplam Borçlar (Yabancı Kaynaklar)/Toplam Varlıklar	0,29	0,28	0,41	0,43	0,85	Finansal kaldıraç oranı ile varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynaklar ile karşılandığı belirlenir ve ½ oranı normal kabul edilir. Kaldıraç oranının düşük olması, varlık ediniminde özkaynak kullanımının yüksek olduğunu gösterir.
Mali Yeterlilik Özkaynaklar/Yabancı Kaynaklar	2,44	2,61	1,43	1,30	0,18	İşletmenin edindiği varlıklarda özkaynak-borç bağımlılığındaki durumu yansıtan bu rasyonun 1 civarında olması beklenir. DHMİ özkaynağı yüksek tutarda olup, buna bağlı olarak yabancı kaynak kullanımına ihtiyaç bulunmamaktadır.
Varlık (Aktif) Devir Hızı Net Satışlar/Toplam Varlıklar	0,48	0,50	0,27	0,45	0,22	Bu rasyo, varlık (kapasite) kullanımının bir ölçüsü olarak varlıkların yılda kaç defa döndürdüğü şeklinde yorumlanır ve 1,5 olması beklenir.
Alacak Devir Hızı Net Satışlar/Ticari Alacaklar	10,82	2,71	4,33	3,33	3,15	Ticarî alacakların, gerçekleştirdiği satışlarla yılda kaç kez tahsil edildiğini gösteren bu oranın yüksek olması olumlu yorumlanır.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 360/Alacak Devir Hızı (Gün)	33,27	132,84	83,14	108,11	114,29	DHMİ tarafından düzenlenen hizmet faturalarında ortalama 15 günlük ödeme süresi verilmesi, tebligat süreleri, EUROCONTROL tahsilat süreci ve dövize bağlı alacakların dönem sonu değerlemesinin, ticari alacak tutarını yükseltmesi hususları kapsamında alacakların ortalama tahsil süresinin değerlendirilmesi gerekir.
Duran Varlıklar Özkaynak Oranı Duran Varlıklar/Özkaynaklar	1,02	0,91	1,16	1,36	1,54	Maddi duran varlıklarının ne kadarlık kısmının özkaynak yoluyla finanse edildiğini gösteren bu oranın (1)'in altında olması beklenir. DHMİ havalimanı tesislerinin bir kısmının edinme usul ve esasları dikkate alındığında oranın makul olduğu görülmektedir.
Dönen Varlık Devir Hızı Net Satışlar/Dönen Varlıklar	1,75	1,45	0,84	1,93	0,29	Dönen varlıkların ne kadar etkili kullanıldığını gösteren dönen varlık devir hızı oranının değerlendirilmesinde, net satışlar artış eğiliminin dönen varlıklardan fazla olması istenir.
Özsermaye Oranı Özkaynaklar/Toplam Aktif	0,71	0,72	0,59	0,57	0,15	Varlık ediniminde kullanılan özkaynağın asgari %25'in üzerinde olması tercih edilir.
Özkaynak Devir Hızı Net Satışlar/Özkaynaklar	0,68	0,69	0,46	0,79	1,48	Özkaynakların ne ölçüde verimli kullanıldığının tespit edilmesine ilişkin olan bu oranın, önceki dönem oranından ve/veya sektördeki emsal firmalardan daha iyi olması beklenir.

(Açıklama: 2022 yılı gerçekleşmeleri dikkate alınarak hazırlanmıştır.)

Kuruluşumuzun kârlılığını sağlayan unsurlar, hava seyrüsefer ve işletme gelirleri (Hava Sahası Gelirleri, Yer Hizmet Gelirleri, Terminal Hizmet Gelirleri, Yap İşlet Devret Gelirleri ve Kirala İşlet Devret Gelirleri) kapsamındaki gelirler olup Kuruluşumuz dönem kârı üzerinden %10 yedek akçe ayrıldıktan sonra, bakiye kalan tutar kurumlar vergisi ve temettü olarak Hazine'ye ödenmektedir.

İ. Sektörel Analiz

Tablo 15 - Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler-Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Uluslararası alanda meydana gelen jeopolitik gelişmelerin sektör ve Kuruluş üzerindeki etkileri.	Bölgede yaşanabilecek politik gelişmeler dolayısıyla komşu ülkelerin hava sahalarının trafiğe kapanması sonucunda meydana gelebilecek trafik artışları.	Bölgede yaşanabilecek politik gelişmeler ve anlaşmazlıkların yaratabileceği olası pazar kayıpları.	Tehditlerin fırsatlarla dengelenmesine olanak tanıyacak ön çalışmalar yapılmalı.
Ekonomik	Küresel bazda enflasyon artışları.		Seyahat eğiliminin azalması, altyapı ve yatırım bütçelerinin daralması.	Kuruluş bünyesinde gerçekleşen her türlü gelir ve harcama kaleminin analiz edilerek tasarruf tedbirlerinin ve gelir arttırıcı önlemlerin azami düzeye çıkarılması.
Sosyokültürel	Ülkemizin dünya çapında giderek daha cazip bir turizm destinasyonu haline gelmesi.	Uçak trafiği ile yolcu sayısının artması.		Özel sektörle iş birliği içerisinde terminal işletme gelirlerini maksimize etmeye yönelik çalışmalar yapılmalı.
Teknolojik	Kuruluşumuzun yerli ve millî AR-GE ürün ve projelerinin başarıyla hayata geçmesi.	Bahse konu ürün ve projelerin diğer ülkelere satışı yoluyla gelir artışı sağlanması.		Kuruluş bünyesinde geliştirilen AR-GE ürün ve projelerin tanıtımına yönelik faaliyetler arttırılmalı; yeni ürün ve projeler geliştirilmeli.
Yasal	KÖİ kapsamındaki projelerde yer alan paydaşlarla yaşanabilecek hukuki sorunlar.		Mücbir sebepler nedeniyle yasal yükümlülüklerin yerine getirilememesi.	KÖİ mevzuatının iyileştirilmesine yönelik düzenlemelerin yapılması.
Çevresel	Çevresel etkilerin (karbon salınımı, gürültü vb.) azaltılması için hâlihazırda hayata geçirilmiş olan uygulamaların sürdürülmesi.	İç ve dış paydaşların memnuniyetinin arttırılması ile çevreci kuruluşlar nezdinde Kuruluş itibarının arttırılması.		Hâlihazırda başarıyla yürütülen Havalimanı Gürültü İzleme Sistemi, gürültü haritaları, sera gazı hesaplanması, hava kalitesi yönetimi, atık kontrolü gibi yeşil havalimanı uygulamalarının daha da geliştirilerek ve yaygınlaştırılarak devamı sağlanmalıdır.

Sivil havacılık sektörü yapısı itibarıyla jeopolitik ve küresel istikrarsızlıklara duyarlı bir faaliyet alanıdır. Bu duyarlılık, özellikle COVID-19 salgını ve Ukrayna-Rusya Savaşı gibi küresel ekonomiyi derinden etkileyen gelişmelerle birlikte daha da görünür hâle gelmiştir. Jeopolitik istikrarsızlıklar, ülkeler arasında ekonomik yaptırımları tetikleyerek Türkiye gibi jeopolitik açıdan kritik bir konumda yer alan ülkeleri pazar kayıpları gibi tehditlerle yüz yüze getirmektedir. Öte yandan, bahse konu jeopolitik istikrarsızlıklar aynı zamanda Ukrayna hava sahasının uluslararası sivil havacılığa kapanması sonrasında olduğu gibi, sektörel anlamda yeni kazanımları da beraberinde getirebilmektedir. Bu itibarla, jeopolitik tehditleri fırsatlarla dengeleyecek esneklikte sektörel politikaların uygulanmasının elzem olduğu değerlenmektedir.

Turizm sektöründeki gelişmeler, ülkemiz sivil havacılık sektörünü doğrudan etkilemektedir. Küresel ekonomiyi son yıllarda etkisi altına alan enflasyonist eğilimler, hükümetleri para ve maliye politikasında sıkılaşma yoluna sevk etmektedir. Bu durum, küresel çapta resesyon beklentilerini de beraberinde getirmiştir. Bunun doğrudan bir sonucu olarak, önümüzdeki yıllarda tüm dünyada gerek seyahat harcamalarında gerekse altyapı ve yatırım harcamalarında azalma eğiliminin baş gösterebileceği düşünülmektedir. Öte yandan, ülkemiz bulunduğu coğrafyada bir yandan kültürel anlamda çekim noktası haline gelerek, diğer yandan sağlık turizmi gibi turizmin alt dallarında öncü konumunu muhafaza ederek turizmde pazar payını her geçen yıl arttırmaktadır. Bu gelişmeler, yolcu ve uçak trafiğine de olumlu bir biçimde yansımıştır. Küresel ekonomideki resesyon beklentisinin sivil havacılık üzerindeki olası olumsuz etkilerini bertaraf etmek amacıyla devreye sokulacak tasarruf tedbirlerine ek olarak, ülkemizin artan turizm potansiyelinden özel sektörle iş birliği içerisinde terminal işletme gelirlerini maksimize edecek bir biçimde istifade edilmesini temin edecek önlemlerin devreye sokulması ehemmiyet arz etmektedir.

Ülkemizde hava ulaşımını altyapı, üstyapı, emniyet, hizmet seviyesi ve güvenlik yönünden etkin, verimli, rekabetçi ve sürdürülebilir kılmak için teknolojinin sağladığı en yeni olanaklardan azami bir biçimde yararlanılması gerekmektedir. Sivil havacılık alanındaki teknoloji yatırımlar bu amaca yönelik faaliyetlerin başında gelmektedir. Bu kapsamda, Kuruluşumuz öncülüğünde son yıllarda geliştirilen yerli ve millî AR-GE ürün ve projeleri sivil havacılık alanında özkaynaklar kullanılarak son teknolojinin yakalanmasında ve teknolojik açıdan dışa bağımlılığın asgari düzeye indirilmesinde önemli bir paya sahiptir. Bahse konu ürünlerden bazıları, yabancı sivil havacılık kuruluşları tarafından satın alınmış olup hâlihazırda başarıyla hizmet vermektedir. Kuruluşumuz özkaynakları kullanılarak yerli ve millî AR-GE ürün ve projelerine yönelik yatırım ve tanıtım faaliyetlerine ivme kazandırılmasının, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, tasarruf sağlamak ve Kuruluş gelirleri ile prestijini arttırmak bakımından önümüzdeki süreçte son derece faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Son yıllarda Kuruluşumuz öncülüğünde havalimanı işletmeciliğinde uygulanan kamu özel sektör işbirliği projeleri sivil havacılık alanında ülkemizin taşıdığı potansiyeli açığa çıkararak ülke ekonomisine önemli bir katma değer sağlamıştır. Ancak, tabloda da ifade edildiği üzere, pandemi ve diğer mücbir sebepler, Kuruluşumuzun gelir kaybına uğramasına sebebiyet vermiştir. Bu itibarla, önümüzdeki süreçte ortaya çıkabilecek mücbir sebepler dikkate alınarak ilgili mevzuatta gerekli düzenlemelerin yapılmasının Kuruluşumuzun menfaatleri açısından faydalı olacağı mütalaa edilmektedir.

Küresel iklim değişikliğinin olumsuz sonuçlarının dünya çapında artan bir biçimde hissedilir hâle gelmesiyle birlikte sivil havacılığın çevresel etkileri de giderek daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Uluslararası Enerji Ajansına (IEA) göre, 2022 yılında toplam küresel karbon salınımında sivil havacılığın payı %2'ye tekabül etmekte olup bahse konu payın demir yolu ve deniz yolu gibi diğer ulaşım alanlarından daha hızlı büyüdüğü ifade edilmektedir. Havacılığın olumsuz çevresel etkilerini asgari düzeye indirmek amacıyla, Kuruluşumuz tarafından yeşil havalimanı, sera gazı hesaplanması, hava kalitesi yönetimi, atık kontrolü gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir. Ayrıca, havacılığın çevre üzerindeki bir diğer menfi etkisini oluşturan gürültünün azaltılmasına yönelik olarak da Kuruluşumuz tarafından gürültü haritaları ve havalimanı gürültü izleme sistemi gibi uygulamalar hâlihazırda sürdürülmektedir. Kuruluşumuzun mevcut uygulamaları etkin bir biçimde sürdürmesi ve yeni projelere imza atması, ülkemizde havacılık sektörünün çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin minimize edilerek sürdürülebilirliğin temin edilmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

Tablo 16 - Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler-Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	Türkiye'de 2023 yılı itibarıyla sivil hava trafiğine açık 57 havalimanı bulunmaktadır. 2022 yılında yolcu trafiği 182 milyon olarak gerçekleşmiştir. 2021 yılı verilerine göre ülkemiz en yoğun havalimanları sıralamasında dünyada 6. ve Avrupa'da 2. sırada yer almıştır.	Turizmin gelişmesine paralel olarak yolcu potansiyelinin artması. Havacılık sektöründe istihdamın ve havacılığın ekonomiye katkısının artması.	Bölgede yaşanabilecek politik gelişmeler. Sektörün kırılganlığı nedeniyle; salgın hastalık ve dünyadaki ekonomik dalgalanmalar. Artan nitelikli iş gücünün karşılanma hızının yetersizliği.	Nitelikli iş gücünün artırılması. Sektör dinamiklerinin analizine dayalı stratejik yaklaşımların geliştirilmesi. Kurum kültürünün geliştirilmesi. İç paydaşların etkin katılımını sağlayacak mekanizmaların iyileştirilmesi.
Rekabet Durumu	Türkiye'de DHMİ, hava seyrüsefer ve havalimanı işletmeciliği hizmetlerini ana faaliyet olarak yürüten yegâne kuruluştur. Dünyada da iki faaliyeti birlikte yürüten az sayıdaki kuruluştan biridir. Ancak son yıllarda artan KÖİ uygulamaları dolayısıyla havalimanı işletmeciliğinde sektör giderek daha da rekabetçi hâle gelmektedir.	Hem seyrüsefer hem de havalimanı işletmeciliğini bir arada yürütmesi nedeniyle artan hava ulaşım talebine anında karşılık verecek biçimde planlamaların daha bütünsel bir yaklaşımla yapılması.	KÖİ uygulamaları dolayısıyla sektörde artan rekabet ve yaşanan hızlı büyümenin Kuruluşun kendi faaliyetlerine yönelik performans kontrolünü etkin bir biçimde yapmasını güçleştirmesi.	Etkili bir iç kontrol sisteminin tesis edilerek faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının takibinin yapılması; sürekli iyileştirme anlayışının benimsenerek geleceğe yönelik projeksiyonların oluşturulması.
Paydaşlar	Havacılık sektörünün sürekli büyüyen, gelişen ve karmaşık hâle gelen yapısı, mevzuatın KÖİ gibi yeni uygulamalar bakımından yeterince esnek olmaması, bilimsel ve teknik yeniliklerin hızla artması gibi nedenlerle hava yolu taşıyıcıları, terminal işleticileri, resmi kurum ve kuruluşlar, yer hizmet kuruluşları, uluslararası havacılık kuruluşları ve ilgili diğer paydaşların ortak amaçlar çerçevesinde ve uyumlu bir biçimde faaliyet yürütmesi zorlaşmaktadır.	Havacılık sektörünün giderek büyümesi ve paydaşların sayısının artmasıyla Kuruluşumuzun öneminin, gelirlerinin ve ülke ekonomisine sağladığı katma değerin artması. Sektördeki büyümenin Kuruluşumuzun insan kaynağını daha nitelikli hâle getirmesine olanak sağlaması.	Havacılık sektöründeki büyümeye paralel olarak sayıları giderek artan paydaşlar arasındaki iletişim ve koordinasyonun zorlaşması. Havacılık sektörünü olumsuz etkileyebilecek dışsal etkenler dolayısıyla, Kuruluşumuzun KÖİ kapsamındaki projelerden elde edeceği gelirlerinde kayba yol açması. Havacılık alanındaki hızlı büyümenin beraberinde getirdiği bilimsel ve teknik yeniliklere uyumun zorlaşması.	Artan paydaş sayısı göz önünde bulundurularak gerekli iş birliği ve koordinasyondan sorumlu müstakil bir birimin oluşturulması. KÖİ uygulamalarıyla ilgili meri mevzuatın havacılık sektörünü olumsuz etkileme potansiyeline sahip tehditler dikkate alınarak yeniden tanzim edilmesi. Üniversiteler ve diğer sektör paydaşlarıyla iş birliğinin geliştirilmesi ve havacılık alanında bilimsel kongre ve çalıştayların daha sık ve düzenli olarak gerçekleştirilmesi. Paydaşlarla yapılacak iş birliği faaliyetleri sonrasında izleme ve düzeltme çalışmalarıyla ilgili karşılıklı geribildirimde bulunulması.

Son yıllarda sivil havacılık sektörü tüm dünyada ivme kazanırken ülkemizde yolcu ve uçak trafiği bakımından Avrupa'da ilk sıralara tırmanmıştır. Başta İstanbul ve Antalya olmak üzere, KÖİ uygulamalarının da başarılı bir şekilde yürütülmesiyle özellikle havalimanı işletmeciliği alanı, geçmişe nazaran çok daha dinamik ve rekabetçi hâle gelmiş; ülke ekonomisine dikkate değer bir katma değer sağlamıştır. Sektörde yaşanan büyüme ve canlılık, Kuruluşumuzun prestijini, önemini ve gelirlerini artırması bakımından büyük bir potansiyeli açığa çıkarmıştır. Ayrıca, havacılık sektörünü istihdam olanakları ve çalışma koşulları bakımından daha da cazip hâle getirerek sektör genelinde iş gücünün niteliğini artırıcı bir rol oynamıştır. Bu durum, Kuruluşumuza da eğitim, bilgi ve beceri yönünden daha kalifiye personel istihdam etme olanağı sunmuştur.

Öte yandan, havacılık sektöründeki hızlı büyüme, paydaşların sayısını arttıran ve bunlar arasında koordinasyon ve iş birliğini güçleştiren bir işlev görmüştür. Buna ek olarak, bilim ve teknikte büyük bir hızla ortaya çıkan yeniliklere adaptasyon, rekabetçiliği korumak açısından elzem hâle gelmiştir. Diğer taraftan, son yıllarda dünya genelinde ortaya çıkan jeopolitik istikrarsızlıklar, salgın hastalıklar ve ekonomik krizler havacılık sektörü açısından önemli tehdit ve kayıpları beraberinde getirmiştir. Anılan olumsuzlukların herhangi birinin tekerrürü halinde, sivil havacılığın ağır bir darbeyle yüz yüze kalması ihtimal dâhilindedir. Böylesi olumsuz durumlar, nitelikli iş gücünü muhafaza etmeyi zorlaştırmaktadır. Ayrıca, KÖİ uygulamalarının başarısını olumsuz etkileyerek Kuruluşumuzun gelir kaybına uğramasına yol açabilmektedir.

Havacılık sektöründe yaşanan olumlu gelişmelerden azami derecede istifade etmek ve tehditleri bertaraf etmek bakımından, nitelikli iş gücünü muhafaza etmek büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, Kuruluşumuzun iç paydaşlar nezdinde katılımcılığı ve kurum kültürünün benimsenmesini özendirecek mekanizmaları daha işlevsel hâle getirmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Buna ek olarak, sektörün giderek büyüyen ve karmaşıklaşan yapısı göz önüne alınarak Kuruluşun gerek iç işleyişi gerekse dış paydaşlarla ilişkileri bakımından çeşitli mekanizmaların devreye sokulması gerekmektedir. Bu amaçla, Kuruluşun kendi performansını analiz etmesine ve sürekli olarak iyileştirmesine olanak tanıyacak etkin bir iç kontrol mekanizması tesis edilmelidir. Salgın gibi olumsuz durumlarda Kuruluşumuzun gelir kaybına uğramamasını teminen, KÖİ uygulamaları başta olmak üzere mevzuata gereken esneklikleri kazandıracak düzenlemelerin yapılması elzemdir. Kuruluşumuzun, üniversiteler ve diğer paydaşlarla iş birliği, ortak proje, bilimsel kongre ve çalıştaylar düzenlenmesine yönelik olarak aktif ve öncü bir rol üstlenmesi, bilimsel ve teknik gelişmelerin daha etkin takip edilebilmesi ve bunlara hızla uyum sağlanabilmesi bakımından önem arz etmektedir.

J. GZFT Analizi

GZFT analizi kapsamında Kuruluşumuzu ve yürütmekte olduğu faaliyetleri etkileyen faktörler bütüncül bir yaklaşımla ve paydaşlar gözetilerek tetkik edilmiştir. Çıkarılan sonuçlar ışığında Kuruluşumuzun güçlü ve zayıf olarak addedilebilecek yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsat ve olası tehditler belirlenmiştir. Kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmalar, Kuruluşumuzun güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken dikkate alınmıştır. Fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde ise sektörel analizden istifade edilmiştir.

Tablo 17 - GZFT Analizi

Dış Çevre		İç Çevre	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
G1. Ana faaliyet alanları olan havalimanı işletme ve hava seyrüsefer hizmetlerinde 90 yıllık köklü bir geçmişe ve tecrübeye sahip olması.	**Z1.** Personelin motivasyonunu, memnuniyetini ve aidiyet duygusunu güçlendirecek mekanizmaların sistematik ve işlevsel olmaması.	**F1.** Kıtalar arası geçiş güzergahı üzerinde bulunması hasebiyle Türkiye'nin havacılık sektörü açısından ayrıcalıklı bir coğrafi konuma sahip olması.	**T1.** Kamu İhale Kanunu'nun getirdiği kısıtlamalar nedeniyle havacılık kural ve standartlarına uyum sağlamak için gerekli teknolojik yeniliklerin temininde ve yatırımların yapılmasında yaşanabilecek aksaklık ve gecikmeler.
G2. Türkiye hava sahasında hava seyrüsefer hizmeti veren tek otorite olması.	**Z2.** Çalışanların performansını objektif biçimde ölçecek kriterlerin henüz yerleşmemiş olması.	**F2.** Uluslararası kuruluşlara (ICAO, ECAC, EUROCONTROL vb.) üye olunmasının Kuruluşa sağladığı olanak ve kabiliyetler.	**T2.** Uyumsuzluk barındıran bazı idari ve yasal düzenlemelerin merkezi idareler ve askeri birimlerle koordinasyon sorunlarına ve yetki karmaşasına yol açarak havalimanlarındaki idari faaliyetleri olumsuz etkilemesi.
G3. Havalimanı işletmeciliğinde ülkenin ilk ve aynı zamanda en fazla havalimanı işleten kuruluşu niteliğine sahip olması.	Z3. Personele yönelik kariyer planlaması mekanizmasının bulunmaması.	**F3.** Pandemi sonrasında ülkemiz turizminin nicel ve nitel yönden hızla gelişmesinin havacılık sektörü üzerindeki olumlu etkisi.	**T3.** Mülki İdari Amirleri ile Kuruluşumuz arasında mevzuattan kaynaklı olarak yetki çatışmalarının ortaya çıkması.
G4. Yeterli bilgi, birikim ve tecrübeyi haiz, nitelikli bir insan kaynağını bünyesinde barındırması.	**Z4.** Kuruluşun hizmet alanlarıyla ilgili personele yönelik yapılan eğitim çalışmalarının dağılımının dengeli olmaması.	**F4.** 2019 yılında hizmete giren İstanbul Havalimanın yolcu ve yük taşımacılığında kıtalar arası aktarma noktası hâline gelmesi.	**T4.** Yürürlükte bulunan mevzuatın nitelikli personel alımında çeşitli sınırlamalar getirmesi.
G5. Sivil havacılık sektöründe otorite konumunda bulunan uluslararası kuruluşlara üye olunması ve bu kuruluşlarla teknik ve idari konularda iş birliği yapılması.	**Z5.** Hava trafik yoğunluğunun bölgesel farklılıklar arz etmesinden dolayı sahada görev yapan personelin iş yükünün eşitsiz bir dağılıma sahip olması.	**F5.** Özel sektör kuruluşlarının havacılık alanındaki yatırımlarının artarak devam etmesi.	**T5.** Küresel düzeyde yaşanan savaş vb. jeopolitik gelişmelerin havacılık sektörü üzerindeki olumsuz etkileri.
G6. Yatırımlarını kendi öz kaynakları ile finanse edebilmesi.	**Z6.** Deneyimli personelin emeklilik vb. sebeplerle ayrılması sonucunda bilgi ve deneyimin aktarımında sorun yaşanması ve kurumsal hafızanın oluşturulamaması.	**F6.** Kamu ve özel sektör iş birliği projelerinin başarılı olması.	**T6.** İklim değişikliği, deprem, sel gibi doğal felaketlerin mevcut havalimanı altyapılarına verebileceği zararlar.

Dış Çevre		İç Çevre	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
G7. Sivil havacılık alanında yaşanan tüm teknolojik gelişme ve yeniliklerin sürekli olarak takip edilmesi ve bunların gerektirdiği iyileştirme ve güncellenmelerin yapılması.	**Z7.** Kuruluş birimleri arasındaki koordinasyon ve görev dağılımında yer yer yaşanan sorunların verimlilik ve etkinlik üzerindeki olumsuz etkisi.	**F7.** Havacılık sektörüne yeni şirketlerin katılması ile artan rekabetle birlikte, yolcu ve kargo taşımacılığında oluşan ilave talepler doğrultusunda havalimanlarının daha işler hâle gelmiş olması.	**T7.** Usulsüz yapılaşma vb. sorunlardan dolayı hava sahası sınıflandırması ve havalimanı mânia kriterlerine yeterince uyulmaması.
G8. Avrupa Birliğine uyum çalışmaları kapsamında ilgili mevzuatın yakından takip edilmesi ve buna uygun düzenlemelerin yapılması.	**Z8.** Havalimanı gelirlerinin toplanmasında otomasyon sistemlerinin yeterli olmaması.		**T8.** Havayolu ulaşımının, demiryolu ve denizyolu başta olmak üzere diğer ulaşım modları ile entegrasyonunun tam olarak sağlanamamış olması ve buna bağlı olarak intermodal taşıma ve lojistik uygulamalarının yapılamaması.
G9. Kamu Özel Sektör İşbirliği uygulamalarıyla büyük çaplı yatırım ve işletme projelerini gerçekleştirebilme imkân ve kabiliyetine sahip olması.	**Z9.** Kârlılık bakımından gelir-gider dengesi olumsuzluk arz eden havalimanları.		**T9.** Sivil havacılığa ilişkin uygulanmakta olan uluslararası kural ve standartların bir kısmının millî mevzuata dönüştürülememiş olması.
G10. Hava sahası dizaynı ve yönetimini sağlayan otorite olması.			
G11. Kuruluş hizmetlerinin "Kalite Yönetim Sistemi" güvencesinde, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi esas alan bir anlayışla yürütülmesi.			
G12. Faaliyet konuları kapsamında küresel ve bölgesel ölçekte etkinliğinin yüksek olması			
G13. Faaliyet alanlarına ilişkin eğitimleri ulusal ve uluslararası düzeyde verebilecek nitelikte bir Havacılık Eğitim Akademisine sahip olması.			
G14. Hava Seyrüsefer hizmet gelirlerinin EUROCONTROL aracılığıyla tahsil edilebilmesi.			

Kuruluşumuzun GZFT analizinde tespit edilen güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z) ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) esas alınarak belirlenen GZFT stratejilerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 18 - GZFT Stratejileri

Stratejiler	Açıklama	Kurumsal Stratejiler
GF Stratejileri	Dış çevrenin sunduğu fırsatlardan faydalanarak Kuruluşumuzun güçlü yönlerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.	Kuruluşun köklü geçmişi ve tecrübesi (G1) ile hava seyrüsefer hizmeti veren tek otorite (G2) ve en fazla havalimanı işleten kuruluş olma (G3) niteliklerinden istifade edilmek suretiyle; ülkemizin ayrıcalıklı coğrafi konumu (F1), turizmde yaşanan nitel ve nicel gelişme (F3) ve İstanbul Havalimanın kıtalar arası aktarma noktası hâline gelmesi (F4) gibi fırsatların değerlendirilerek yolcu ve yük trafiğinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılması. Özel sektör kuruluşlarının havacılık alanında artarak devam eden yatırımlarından (F5) ve başarıyla uygulanan Kamu ve özel sektör iş birliği projelerinden (F6) istifade ederek Kuruluşun büyük çaplı yatırım ve işletme projelerini gerçekleştirebilme imkân ve kabiliyetinin güçlendirilerek sürdürülmesi. (G9)
GT Stratejileri	Kuruluşumuzun güçlü yönlerinden yararlanarak dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirgemeye yöneliktir.	Yeterli bilgi, birikim ve tecrübeyi haiz, nitelikli insan kaynağı (G4) ile yatırımlarını öz kaynaklar ile finanse edebilme (G6) kabiliyetinin kullanılarak olası doğal felaketlerin mevcut havalimanı altyapılarına verebileceği zararların asgari düzeye indirilmesi. (T6) Sivil havacılık sektöründe otorite konumunda bulunan uluslararası kuruluşlara üye olunması ve bu kuruluşlarla teknik ve idari konularda iş birliği yapılmasından (G5) istifade edilerek küresel düzeydeki jeopolitik gelişmelerin havacılık sektörü üzerindeki olumsuz etkilerinin (T5) minimize edilmesi.
FZ Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde istifade ederek zayıf yönlerin olumsuz etkilerini en aza indirgemeye yöneliktir.	Uluslararası kuruluşlara (ICAO, ECAC, EUROCONTROL vb.) üye olunmasının Kuruluşa sağladığı olanak ve kabiliyetlerden (F2) istifade edilerek personelin motivasyonunu, memnuniyetini ve aidiyet duygusunu güçlendirecek mekanizmalarda yaşanan işlevsellik ve sistematiklik eksikliğinin (Z1) giderilmesi. Ülkemizin ayrıcalıklı coğrafi konumu (F1), turizmde yaşanan nitel ve nicel gelişme (F3) ve İstanbul Havalimanın kıtalar arası aktarma noktası hâline gelmesi (F4) gibi fırsatların azami düzeyde değerlendirilerek kârlılık bakımından gelir-gider dengesi olumsuzluk arz eden havalimanları (Z9) kaynaklı zararların mümkün olan en yüksek seviyede telafi edilmesi.
TZ Stratejileri	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirgemeye yöneliktir.	Yürürlükte bulunan mevzuatın nitelikli personel alımı hususunda getirdiği sınırlamaların (T4) olumsuz etkilerini minimize etmek amacıyla personele yönelik kariyer planlaması mekanizması eksikliğinin (Z3) giderilmesine yönelik mevzuatta gerekli düzenlemelerin yapılması için girişimde bulunulması.

4. KURULUŞUN GELECEĞE BAKIŞI

Misyon

Uluslararası standartlarda hava seyrüsefer ve havalimanı işletme hizmetleri sunmaktır.

Vizyon

Hava trafik yönetimi ve havalimanı işletmeciliği alanında, küresel boyutta rekabet gücünü haiz dünyanın öncü Kuruluşlarından biri olmaktır.

Temel İlke ve Değerlerimiz

Kuruluşumuzun yönetim ve hizmetler hususunda aşağıda belirtilen başlıklar dikkate alınmaktadır.

- Kalite
- Mesleki uzmanlık
- İleri teknoloji ve bilişim teknolojileri kullanımı
- Şeffaflık
- Güvenilirlik
- Konfor
- Emniyet
- Çevreye ve insana duyarlılık
- Gelişime açıklık
- Sürdürülebilirlik

5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

A. Amaç ve Hedefler

AMAÇ – 1
Hava seyrüsefer emniyetini en üst seviyede sağlamak.

Hedef 1.1:
Hava trafik yönetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ile sorunsuz ve emniyetli bir şekilde yerine getirilmesi sağlanacaktır.

Hedef 1.2:
Haberleşme, Seyrüsefer ve Gözetim (CNS) Sistem altyapıları geliştirilecek ve iyileştirilecektir.

Hedef 1.3:
Hava trafik yönetiminde millî AR-GE ürünleri geliştirilecek ve havacılık verileri dijital ortamda Havacılık Bilgi Değişim Modeli (AIXM) ile sağlanacaktır.

AMAÇ – 2

Havalimanı işletmeciliği ve güvenlik hizmetlerini uluslararası standartlarda sağlamak

Hedef 2.1:
PAT sahalarında her türlü yer hareketinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ARFF araçlarının yangın müdahale kategorilerine uygunluğu sağlanacaktır.

Hedef 2.2:
Havalimanlarımızda karbon akreditasyonu, çevre yönetim sistemi, gürültü haritası ve erişilebilirlik konularında gerekli sertifikaların alınması sağlanacaktır.

Hedef 2.3:
Havacılık güvenliğinin sağlanmasına yönelik güvenlik sistemleri temin ve tesis edilecektir.

AMAÇ-3

Bölgesel hava ulaşım merkezi olmak.

Hedef 3.1:
Hava trafik hizmetlerinde hava sahası kapasitesinin artırılması sağlanacaktır.

Hedef 3.2:
Türkiye geneli havalimanlarında toplam yolcu ve uçak trafiği ile satış hasılatı 2028 yılı sonuna kadar her yıl arttırılacaktır.

AMAÇ - 4

Bölgesel hava eğitim üssü olmak.

Hedef 4.1:
DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki yetkili eğitmenlerin ve onaylı eğitim programlarının sayısı artırılacaktır.

Hedef 4.2:
ATM/CNS ve havacılık güvenliği konularında verilen eğitimlerin sayısı artırılacaktır.

Hedef 4.3:
Ulusal Staj Programı (USP) ile koordineli olarak, DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki Staj Uygulama Eğitimine katılacak stajyer öğrenci sayısı artırılacaktır.

AMAÇ – 5

Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek.

Hedef 5.1:
Etkin insan kaynakları yönetimi ile hizmette kalite ve personel memnuniyeti artırılacaktır.

Hedef 5.2:
Kuruluşumuzun kurumsal kimlik bileşenleri oluşturulacak ve marka bilinirliği artırılacaktır.

Hedef 5.3:
Kalite Yönetim Sisteminin etkinliği sürekli iyileştirilerek TSE ISO EN 9001 Standardına uygun olarak Kalite Yönetim Sisteminin devamlılığı sağlanacaktır.

Hedef 5.4:
Bilgi teknolojileri yazılım ve donanımları, tesis, modernizasyon ve siber güvenlik konularında Kuruluşumuzun imkân ve kabiliyetleri artırılacaktır.

Hedef 5.5:
Havalimanı terminalleri yolcu kapasitesi ölçümü ve optimizasyonu çalışmaları artırılacaktır.

B. Hedef Kartları

Amaç	**A.1:** Hava seyrüsefer emniyetini en üst düzeyde sağlamak								
Hedef	**H1.1:** Hava trafik yönetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ile sorunsuz ve emniyetli bir şekilde yerine getirilmesi sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Hava Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Havacılık Eğitim Dairesi Başkanlığı (PG1.1.1) Elektronik Dairesi Başkanlığı (PG1.1.1, PG1.1.2)								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.1.1: Hava Trafik Yönetim (ATM) hizmetlerinde IANS havacılık eğitim tesislerinde her yıl 200 ANS/CNS personeli eğitiminin sağlanması (kümülatif)	50	200	400	600	800	1000	1200	Yılda bir	Yılda bir
PG1.1.2: Türkiye Hava Trafik Kontrol Sistem altyapısının yenilenmesi için hazırlık çalışmalarının tamamlanması (kümülatif)	50	0	%10	%25	%50	%75	%100	Yılda bir	Yılda bir
Riskler	• ANS/CNS personeli için kurs taleplerinin onaylanmaması								
Stratejiler	• EUROCONTROL Havacılık Eğitim Merkezinde düzenlenecek kurslara, çalıştığı birim ve vermiş olduğu hizmet göz önünde bulundurularak personel görevlendirilmesi yapılacaktır. • Türkiye hava trafik kontrol sistem altyapısının yenilenmesine yönelik çalışmalarda sistem yanı sıra çevresel ve fiziki koşullar da dikkate alınacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 10 milyon TL • 2025 yılı 10 milyon TL • 2026 yılı 10 milyon TL • 2027 yılı 10 milyon TL • 2028 yılı 10 milyon TL								
Tespitler	• Üye ülkelerin eğitim taleplerinin eğitim içeriğine göre EUROCONTROL değerlendirmesine tabi olması • Hava trafik kontrol sistem altyapısının yeni dönemde ortaya çıkacak ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmaması								
İhtiyaçlar	• Hava Trafik Yönetim (ATM) hizmetlerinde havacılık sektöründeki teknolojik gelişmeler ve değişen kurallar doğrultusunda ANS/CNS personeline eğitim verilmesi • Mevcut hava trafik kontrol sistem altyapısının artan hava trafiği ve ortaya çıkan teknolojik gelişmeler doğrultusunda yenilenmesi								

Amaç	**A.1:** Hava seyrüsefer emniyetini en üst düzeyde sağlamak								
Hedef	**H1.2:** Haberleşme, Seyrüsefer ve Gözetim (CNS) sistem altyapıları geliştirilecek ve iyileştirilecektir.								
Sorumlu Birim	Elektronik Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hava Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı Satın Alma ve İkmal Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.2.1: Yenilenecek ve/veya temin edilecek haberleşme cihaz/sistem (Hava-Yer, Yer- Yer Telsizleri, VCS, AFTN, Radyolink) sayısı (kümülatif)	20	0	200	500	770	970	1200	Yılda bir	6 ayda bir
PG1.2.2: Yenilenecek ve/veya temin edilecek Seyrüsefer sistemleri (ILS, VOR, DME, NDB) sayısı (kümülatif)	45	0	15	30	40	50	60	Yılda bir	6 ayda bir
PG1.2.3: Yenilenecek/tesis edilecek radar sistemi sayısı (kümülatif)	25	0	2	4	7	10	10	Yılda bir	6 ayda bir
PG1.2.4: Antalya Havalimanı A-SMGCS yenilenmesinin tamamlanma oranı (kümülatif)	10	0	%20	%50	%100	%100	%100	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• Bütçe kısıtları • Yapılacak alım ihalelerinin yasal mevzuat çerçevesinde iptal edilmesi • Sistem/cihaz kurulumlarında üretici/yüklenici kaynaklı gecikmeler • Sistem/cihaz kurulumlarında idare kaynaklı gecikmeler								
Stratejiler	• İhtiyaçlar doğrultusunda planlamalar yapılacak ve ihtiyaçların karşılanması için tüm teknik, idari ve mali süreç yakından takip edilecektir. • Sistem tesis ve yenileme süreçlerinde teknolojik gelişmelere dikkat edilecektir. • Kuruluşun sistem üretim ve kurulum kabiliyeti/kapasitesi geliştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 590 milyon TL, • 2025 yılı 720 milyon TL, • 2026 yılı 740 milyon TL, • 2027 yılı 600 milyon TL, • 2028 yılı 420 milyon TL.								
Tespitler	• Tüm havalimanlarında sistem/cihazların istenen performans değerlerinde işletilmesi için belirlenmiş çeşitli faktörlere bağlı olarak ekonomik ömürlerini tamamlaması • Antalya Havalimanının genişlemesine paralel olarak yer hareketlerinin kontrolü ve yönetiminde kullanılan A-SMGCS'in (Gelişmiş Yer Hareketleri Rehberlik ve Kontrol Sistemi) yeni dönemde ortaya çıkacak ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmesi								
İhtiyaçlar	• Ekonomik ömrünü dolduran haberleşme, radar ve seyrüsefer sistem/cihazlarının yenilenmesi • Yeni açılan havalimanları için haberleşme ve hava seyrüsefer sistem/cihazlarının tesis edilmesi • Antalya Havalimanında bulunan A-SMGCS'in yenilenmesi								

Amaç	**A.1:** Hava seyrüsefer emniyetini en üst düzeyde sağlamak								
Hedef	**H1.3:** Hava trafik yönetiminde millî AR-GE ürünleri geliştirilecek ve havacılık verileri dijital ortamda Havacılık Bilgi Değişim Modeli (AIXM) ile sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Hava Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Elektronik Dairesi Başkanlığı Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.3.1: Millî WMLAT (Wide Area Multilateration) sisteminin geliştirilmesi (kümülatif)	20	%10	%20	%30	%50	%70	%100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.2: Millî hava trafik kontrol sistemi geliştirilmesi (kümülatif)	30	%30	%50	%80	%100	%100	%100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.3: MGR/Mode-S radar sistemi'nin Gaziantep Havalimanına kurulumu (kümülatif)	20	%80	%100	%100	%100	%100	%100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.4: ATC Kule ve Radar Simülatörü (atcTRsim) kurulumu (kümülatif)	20	%50	%100	%100	%100	%100	%100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.5: AIP (Havacılık Bilgi Yayını) tabloları için dijital veri seti kurulumu (kümülatif)	10	0	0	0	%25	%50	%100	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Sistemlerin geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan dışa bağımlı elektronik devre bileşenlerinin temininde karşılaşılacak zorluklardan kaynaklanabilecek gecikmeler • Yaygınlaştırma sürecinde kurulum yapılması gereken alanlarda ortaya çıkabilecek altyapı yetersizlikleri • Paydaşlarla gerçekleştirilen çalışmalarda geliştirme ekibinin süreklilik ve devamının temin edilememesi • AIS Kullanıcıları ve veri sağlayıcılarınca yazılı materyal kullanımının yaygın olması, dijital veri seti kullanımına alışkın olmamaları • Kullanılan AIS Veri tabanı sisteminde dijital veri seti üretimi özelliğinin entegrasyonunda gecikme olması								
Stratejiler	• Yeni teknolojik gelişmeler takip edilerek yenilikçi altyapı ile sistemlerin geliştirilmesi sağlanacaktır. • Proje takvimine uyularak özellikle paydaşların sürekli izlenmesi ve süreç kontrolleri ile gecikmelerin önüne geçilecektir. • Yurtiçinde teknoloji geliştiren şirketler ile etkileşim artırılacaktır. • Sayısal veri setlerinin hazırlanmasına yönelik donanım ve yazılım ihtiyaçları belirlenecektir.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 63 milyon 200 bin TL • 2025 yılı 114 milyon 450 bin TL • 2026 yılı 35 milyon 350 bin TL • 2027 yılı 31 milyon 600 bin TL								
Tespitler	• Ar-Ge işbirliklerinin gerçekleşmesinde yalnızca TÜBİTAK ile doğrudan işbirliği yapılabilmesi • Sayısal veri setlerinin hazırlanmasına yönelik eğitim eksikliği • AIS kullanıcılarının yazılı AIP tabloları yerine sayısal veri setlerinin kullanımına yönelik hazırlık süresinin kısıtlı olması								
İhtiyaçlar	• TÜBİTAK dışında diğer Ar-Ge Kurumlarıyla direk iş birliği yapılabilmesini teminen 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 3-e bendinde yapılacak düzenlemeler • Kurulum lokasyonlarında Türk Telekom ve enerji şirketleri ile koordine kurularak altyapının sağlanması • Beşerî kaynak yapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi • Uygun yazılım ve donanımın belirlenerek tedarik edilmesi ve eğitimi								

Amaç	**A.2:** Havalimanı işletmeciliği ve güvenlik hizmetlerini uluslararası standartlarda sağlamak								
Hedef	**H2.1:** PAT sahalarında her türlü yer hareketinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ARFF araçlarının yangın müdahale kategorilerine uygunluğu sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	İşletme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Mali İşler Dairesi Başkanlığı Satın Alma ve İkmal Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.1.1: Temin edilecek kar mücadele araç sayısı (kümülatif)	20	300	314	328	328	328	328	6 ayda bir	6 ayda bir
PG2.1.2: Temin edilecek temizlik ve tanzim araç sayısı (kümülatif)	20	578	598	609	609	609	609	6 ayda bir	6 ayda bir
PG2.1.3: Yangın söndürme aracı alım adeti (kümülatif)	15	319	319	331	331	331	340	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.1.4: Kurtarma aracı alım adeti (kümülatif)	15	75	75	75	75	85	85	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.1.5: Arazöz aracı alım adeti (kümülatif)	10	64	64	64	69	69	69	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.1.6: Eğitim simülatörü sistemi alım adeti (kümülatif)	20	1	2	2	2	3	3	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• Bütçe kısıtları • İhaleye katılım olmaması • İhalenin iptal olması								
Stratejiler	• İlgili araçların son teknoloji ürünü olmasını ve ihtiyaçları etkin bir biçimde karşılamasını teminen yerinde inceleme ve teknik araştırmalar yapılacaktır. • Yapılan inceleme ve araştırmalar ışığında teknik şartname tanzim edilecektir. • Mal alım ihalesi yoluyla ihtiyaçlar karşılanacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 241 milyon 722 bin TL • 2025 yılı 541 milyon 140 bin TL • 2026 yılı 160 milyon TL • 2027 yılı 260 milyon TL • 2028 yılı 220 milyon TL								
Tespitler	• Hizmetin eksiksiz sürdürülmesini teminen araç parkurunun yetersiz kalması • Son teknoloji ARFF araçlarının ve sistemlerinin yoğunlaşan uçak trafiği, gelişen uçak tipleri ve muhtelif havalimanı kategorilerine göre yetersiz kalması • Havalimanlarındaki ARFF personelinin uygulamalı eğitim ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla eğitim simülatörü sistemlerinin yetersiz kalması								
İhtiyaçlar	• Havalimanlarında yapılan karla mücadele, temizlik ve tanzim hizmetleri kapsamında modern teknolojik araçların temin edilmesi • Kullanım ömrü sona eren araçların yerine yenisinin temin edilmesi • Araçların alımı için mali kaynağın temini • Havalimanlarında meydana gelebilecek herhangi bir kaza, kırım veya olay durumunda can ve mal kaybını en aza indirgenmesi amacıyla gelişen teknolojik ürünler • Kullanım ömrü tükenen araçların yerine yenisinin temin edilmesi • Kurtarma ve yangınla mücadele hizmetlerinde görev yapan personelin uçak içinde ve dışında çıkarılacak yangınlara karşı müdahale konusunda gerekli eğitim ve tecrübeleri kazanması (uçak yangın söndürme simülatörü)								

Amaç	**A.2:** Havalimanı işletmeciliği ve güvenlik hizmetlerini uluslararası standartlarda sağlamak								
Hedef	**H2.2:** Havalimanlarımızda karbon akreditasyonu, çevre yönetim sistemi, gürültü haritası ve erişilebilirlik konularında gerekli sertifikaların alınması sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	İşletme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.2.1: Havalimanı Bazında Alınacak ACA Sertifikası Sayısı (kümülatif)	25	50	50	50	52	52	52	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.2.2: Havalimanı Bazında Alınacak TS EN ISO 14001 Belgesi Sayısı (kümülatif)	25	49	50	50	50	52	52	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.2.3: Havalimanı Stratejik Gürültü Haritası yapımı (kümülatif)	25	48	49	49	49	51	51	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.2.4: Erişilebilirlik Belgesi Alınacak Havalimanı Sayısı (kümülatif)	25	37	37	37	37	38	40	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• Ulusal ve uluslararası mevzuat, ACA Programı gerekliliklerinde meydana gelebilecek değişiklikler. • Ulusal, uluslararası mevzuatta ve TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminde meydana gelebilecek revizyonlar. • İlgili belediyelerden temin edilmesi gereken haritaların gecikmesi veya uygun olmaması. • Havalimanı personelindeki değişiklikler, tayinler. • Alımlar için yeterli ödeneğin temin edilememesi • İhaleye katılım olmaması • İhalenin iptal edilmesi								
Stratejiler	• Çevre Mühendisinin görev yapmadığı havalimanlarında program kapsamında gereken hesaplamaların Sera Gazı Hesaplama Uzmanı Eğitimi alan Çevre Mühendislerince yapılması ve doğrulama işlemi için ACI tarafından yetkilendirilmiş kuruluştan hizmet alınması amaçlanmaktadır. • Havalimanlarında görev yapan çevre sorumlusu/yardımcılarına yetkinliklerini arttırmaya yönelik eğitimler verilecektir. • TUBİTAK-MAM ile iş birliği yapılacaktır. • İhtiyaçlar doğrultusunda planlamalar yapılacak ve ihtiyaçların karşılanması için tüm teknik, idari ve mali süreçler yakından takip edilecektir.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 3 milyon 10 bin TL • 2025 yılı 3 milyon 260 bin TL • 2026 yılı 3 milyon 560 bin TL • 2027 yılı 5 milyon 600 bin TL • 2028 yılı 4 milyon 600 bin TL								
Tespitler	• Havalimanlarında Atık ve Atık Su Yönetimi, Gürültü Yönetimi, Hava Kalitesi Yönetimi, Sera Gazı Yönetimi planlamasının yetersizliği • Havalimanı çevresinde yaşayan insanların gürültüye maruz kalmaları								
İhtiyaçlar	• İnsan kaynağı • Mali kaynak • Hava trafik verileri • Belediyelerden haritaların temin edilmesi								

Amaç	**A2:** Havalimanı işletmeciliği ve güvenlik hizmetlerini uluslararası standartlarda sağlamak								
Hedef	**H2.3:** Havacılık güvenliğinin sağlanmasına yönelik güvenlik sistemleri temin ve tesis edilecektir.								
Sorumlu Birim	İşletme Dairesi Başkanlığı Havacılık Acil Yardım ve Güvenlik Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.3.1: X-Ray bagaj kontrol cihazı ve kapı tipi metal arama detektörü sayısı (kümülatif)	25	2607	2609	2615	2615	2619	2623	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.3.2: Patlayıcı iz detektörü ve Sıvı Patlayıcı Tespit Sistemi sayısı (kümülatif)	20	606	606	626	646	646	656	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.3.3: CCTV ve Kartlı Geçiş Kontrol Sistemi yenileme sayısı (kümülatif)	30	127	130	133	136	138	138	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.3.4: Araç altı görüntüleme sistemi sayısı ve Plaka Tanıma Sistemi sayısı (kümülatif)	15	80	82	84	86	88	90	Yılda bir	6 ayda bir
PG2.3.5: Çevre güvenlik sistemleri sayısı (kümülatif)	10	14	15	16	17	18	19	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• Hedeflenen alımın yapılamaması • Bütçe kısıtları • Yükleniciden kaynaklanan nedenlerden dolayı teslim süresinin uzaması								
Stratejiler	• Uluslararası güvenlik uygulamaları ve anlaşmaları çerçevesinde ihtiyaç duyulan düzenlemeler ilgili birimlere etkin bir biçimde izah edilerek bahse konu hedefin birimler arası işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 90 milyon TL • 2025 yılı 138 milyon TL • 2026 yılı 112 milyon TL • 2027 yılı 205 milyon TL • 2028 yılı 240 milyon TL								
Tespitler	• Güvenlik kapsamında günün ihtiyaçlarına cevap verecek teknolojilerin yetersiz kalması • Maliyetlerin yüksek olmasının getirdiği sorunlara çözüm bulunamaması								
İhtiyaçlar	• Yeni havalimanlarının hizmete alınması durumunda güvenlik cihazı ihtiyacının karşılanmasını teminen ilave kaynak								

Amaç	**A.3:** Bölgesel hava ulaşım merkezi olmak								
Hedef	**H3.1:** Hava trafik hizmetlerinde hava sahası kapasitesinin artırılması sağlanacaktır**.**								
Sorumlu Birim	Hava Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Elektronik Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG3.1.1: Terminal Sahalarında Hassas Saha Seyrüsefer (P-RNAV rotaları (SID& STAR's) ve RNP APCH usulleri tesis edilecek havalimanı sayısı (kümülatif)	40	55	60	60	60	60	60	Yılda Bir	6 ayda bir
PG3.1.2: Saatlik hava sahası kapasite artış oranı	40	278	%10	%4	%4	%4	%4	Yılda Bir	6 ayda bir
PG3.1.3: En-route (yol üstü) trafik gecikme süresi (dakika)	20	0.00	≤0.14	≤0.14	≤0.14	≤0.14	≤0.14	Yılda Bir	6 ayda bir
Riskler	• Bölge ülkelerinde yaşanabilecek krizler sonucu hava sahalarının uçuşa kapatılması ve buna bağlı olarak hava trafik akış rotalarının değişmesi • Drone savar sistemleri ve/veya dış kaynaklı GPS kesintilerine bağlı olarak ilan edilen Performansa Dayalı Seyrüsefer (RNAV/RNP) usullerinin kullanılamaması • Havalimanları çevresinde hızla artmakta olan mevzuata aykırı yapılaşmalar sonucunda ihtiyaç duyulan SID/STAR ve aletle alçalma usullerinin tasarlanamaması • Hava trafik kontrol hizmetlerinin sağlanabilmesi için gerekli olan ATC sistem alt yapısına yönelik yatırımların zamanında yapılamaması ile gerekli olan sayıda hava trafik kontrolörü istihdam edilememesi								
Stratejiler	• Hava trafiğinin ülkemiz hava sahasını daha fazla kullanmasını teminen, düzenlenen uluslararası (ikili ve / veya bölgesel) toplantılara katılım sağlanarak, Avrupa hava koridor ağı ve komşu ülkeler ile aramızdaki hava koridor ağının düzenlenmesine müdahil olunacak ve bu sayede ülkemiz menfaatleri doğrultusunda daha avantajlı rotalar oluşturulması sağlanacaktır. Performansa Dayalı Seyrüsefer (RNAV /RNP) konsepti kapsamında Aletle Alçalma, Standart Aletli Kalkış (SID) ve Geliş (STAR) usullerinin düzenli olarak tasarımı yapılacaktır. • Proaktif bir yaklaşımla, etkin bir personel planlaması yapılarak ihtiyaç duyulan hava trafik kontrolörü sayısına ulaşılması için düzenli olarak aday hava trafik kontrolörü istihdam edilecek ve eğitimleri sağlanacak, hava trafik kontrol sistem alt yapısı düzenli olarak yenilecektir. • Ülkemiz hava sahasında ihtiyaç duyulan hava sahası düzenlemelerinin zamanında ve ihtiyacı karşılayacak şekilde hayata geçirilebilmesi için sivil/ asker koordinasyonunun etkinliğini artıracak ve sivil hava trafiğinin ihtiyaçlarını da gözetecek şekilde, Hava Sahasının Esnek Kullanımı Yönetmeliğinin (SHY-FUA) iptal edilerek gerekli mevzuat düzenlemelerinin yapılması amacıyla ilgili kurum, kuruluşlar ve komutanlıklarla işbirliği içerisinde çalışmalar sürdürülecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	• Bölge ülkelerinde yaşanabilecek krizlere bağlı olarak ilgili ülkelerin hava sahalarında emniyetli/ güvenli uçuş şartlarının bulunmaması • Ülkemiz hava sahasına olan talebin, dış faktörlere (krizler, ekonomik göstergeler vb.) bağlı olarak ön görülemeyecek şekilde değişmesi • SHY- FUA Yönetmeliğinden kaynaklanan hiyerarşik ve bürokratik yapı nedeniyle sivil hava sahası kullanım taleplerine yönelik hava sahası düzenlemelerinin zamanında hayata geçirilememesi • Drone savar sistemler ve dış kaynaklı GPS sinyal kesintileri nedeniyle ilan edilen Aletle Alçalma, Standart Aletli Kalkış (SID) ve Geliş (STAR) usullerinin hava yolu şirketlerince kullanılamaması sonucunda sefer iptalleri ve divertler yaşanması • Havalimanları çevresindeki mevzuata aykırı yapılaşmalar nedeniyle ihtiyaç duyulan aletli alçalma, standart aletli kalkış (SID) ve Geliş Usullerinin (STAR) tasarlanamaması								

İhtiyaçlar	• Havalimanlarının kullanılmaz hale gelmesini engellemek amacıyla havalimanları ve çevresindeki yapılaşmaların kontrol altına alınmasına yönelik mevcut mevzuatın caydırıcılık yönüyle yeniden düzenlenmesi • Hava sahası düzenlemelerinin etkin bir şekilde ve zamanında hayata geçirilmesine yönelik olarak ihtiyaç duyulan mevzuat düzenlemelerinin yapılması • Ülkemiz hava sahasında sivil hava araçlarınca kullanılmakta olan GPS Sinyallerinin korunmasına yönelik mevzuat düzenlemesi yapılması

Amaç	**A3:** Bölgesel hava ulaşım merkezi olmak								
Hedef	**H3.2:** Türkiye geneli havalimanlarında toplam yolcu ve uçak trafiği ile satış hasılatı 2028 yılı sonuna kadar her yıl arttırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Mali İşler Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG3.2.1: Toplam uçak sayısı (üstgeçiş dahil adet) (kümülatif)	30	2.162.679	2.296.588	2.369.887	2.430.148	2.485.523	2.536.980	Ayda bir	6 ayda bir
PG3.2.2: Toplam havalimanı yolcu sayısı (Direkt transit dahil kişi) (kümülatif)	30	208.991.586	222.024.715	229.383.673	235.548.398	241.118.513	246.332.590	Ayda bir	6 ayda bir
PG3.2.3: Satış hasılatı (Bin TL) (kümülatif)	40	50.900.169	92.547.646	111.204.146	125.790.555	149.367.126	172.387.727	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• Hava yoluna yeterli talep gösterilmemesi • Tabiî şartlar veya afetler nedeniyle havacılık operasyonlarının gerçekleştirilememesi • Ulaştırma sektöründe havacılık dışındaki alanlarda öngörülemeyen iyileşmeler olması sonucu talebin bu alanlara kayması • Bölgede yaşanabilecek krizler								
Stratejiler	• Havalimanlarımızda optimum hizmet seviyesi sürdürülecektir. • Sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde havalimanlarımızın gelişimine yönelik yatırımların devamı sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 26 milyar 484 milyon 874 bin TL • 2025 yılı 32 milyar 635 milyon 711 bin TL • 2026 yılı 36 milyar 944 milyon 18 bin TL • 2027 yılı 39 milyar 23 milyon 400 bin TL • 2028 yılı 44 milyar 918 milyon 496 bin TL								
Tespitler	• Dünya genelinde hava yolu ulaşım talebinin salgın hastalıklar, savaşlar vb. sebeplerden negatif etkilenmesi • Ülkeler arası ikili ilişkilerin turizmi ve buna bağlı olarak hava yolu ulaşım sektörünü olumsuz anlamda etkileyebilmesi								
İhtiyaçlar	• Havalimanlarımızda havacılık operasyonlarının ifası için yeterli personel, sistem, araç ve ekipmanın bulunması • Havalimanlarımızda havacılık operasyonlarının öngörülemeyen aksamalara uğramadan gerçekleşmesi • Ülkemiz turizmine yönelik tanıtım çalışmalarının artarak devam etmesi								

Amaç	**A.4:** Bölgesel hava eğitim üssü olmak								
Hedef	**H4.1:** DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki yetkili eğitmenlerin ve onaylı eğitim programlarının sayısı artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Havacılık Eğitim Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG4.1.1: Onaylı eğitim programlarının sayısı (kümülatif)	40	42	42	42	43	43	43	3 ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.2: Yetkilendirilen eğitmen sayısı (dakika)	60	966	1001	1041	1086	1146	1206	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Yurt dışı eğitimlerinin Kuruluşumuz dışındaki sebeplerden dolayı iptal edilmesi • Eğitim bütçesinde yetersizlikler • İlgili veya yetkili kurum/kuruluşlar tarafından cezai müeyyidelerin uygulanması								
Stratejiler	• Yetkilendirme çalışmaları kapsamında sektörde yer alan ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği artırılacaktır. • Eğitmen yetkilendirmelerinin ivedi olarak yapılması için ilgili birimlerle koordinasyon arttırılacaktır. • Eğitimlerin onaylı eğitim programları aracılığıyla standartlaşması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 42 bin TL • 2025 yılı 60 bin TL • 2026 yılı 78 bin TL • 2027 yılı 114 bin TL • 2028 yılı 126 bin TL								
Tespitler	• SHGM'nin bazı havalimanlarında eğitim ve eğitmen ihtiyacına yönelik eksikliklere dair bulgularının olması • Periyodik yenileme, emeklilik, istifa gibi nedenlerle eğitim ihtiyacının ortaya çıkması								
İhtiyaçlar	• İzleme ve değerlendirme çalışmalarının etkin şekilde yürütülmesi								

Amaç	**A.4:** Bölgesel hava eğitim üssü olmak								
Hedef	**H4.2:** ATM/CNS ve havacılık güvenliği konularında verilen eğitimlerin sayısı artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Havacılık Eğitim Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG4.2.1: ATM/CNS ve havacılık güvenliği konularında ülkelere verilecek eğitim sayısı (kümülatif)	100	0	2	4	6	8	10	3 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Teknik aksaklıklar oluşması • Bürokratik engellerin oluşması • Yeterli pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilememesi • Diğer ulusal /uluslararası yetkili eğitim kuruluşlarının varlığı								
Stratejiler	• Bölge ve komşu ülke havacılık kuruluşlarının ihtiyaçlarının tespitine yönelik iletişim ve koordinasyon çalışmaları yürütülecektir. • Kuruluşumuz bünyesindeki yetkili eğitmenlerin ve onaylı eğitimlere dair envanter oluşturulacaktır. • Kuruluşumuz bünyesinde geliştirilen yerli ve milli Ar-Ge ürünlerinin tanıtımı amacıyla ilgili fuar ve etkinliklere katılım artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 60 bin TL • 2025 yılı 120 bin TL • 2026 yılı 180 bin TL • 2027 yılı 240 bin TL • 2028 yılı 300 bin TL								
Tespitler	• Tanıtım ve pazarlama eksikliğinin olması • Diğer eğitim kuruluşlarıyla rekabetin gerektirdiği şartlara yeterince cevap verilememesi • Onaylı eğitimlerin ve yetkili eğitmenlerin sayısında emeklilik, istifa ve yenileme gerekliliği gibi nedenlerle eksilme yaşanması.								
İhtiyaçlar	• Eğitimlerin tespiti, izlenmesi ve değerlendirmesi çalışmalarının etkin şekilde yürütülmesi • Kurumsal eğitim faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi								

Amaç	**A.4:** Bölgesel hava eğitim üssü olmak								
Hedef	**H4.3:** Ulusal Staj Programı (USP) ile koordineli olarak, DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki Staj Uygulama Eğitimine katılacak stajyer öğrenci sayısı artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Havacılık Eğitim Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG4.3.1: DHMİ Staj Uygulama Talimatı kapsamında Staj Uygulama Eğitimini tamamlayan stajyer öğrencilerin sayısı (kümülatif)	100	577	600	625	650	675	700	3 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Davetiye sisteminde açılması ile ilgili oluşabilecek gecikmeler • İlgili çalışmayı yapacak birimlerle yaşanabilecek koordinasyon sorunları • Teknik aksaklıklar oluşması • Birlikte çalışılacak birimlerle yaşanabilecek koordinasyon sorunları								
Stratejiler	• İlgili tüm birimlerle görüşmeler gerçekleştirilerek etkin bir koordinasyon sağlanacaktır. • Yapılan çalışmalar dokümante edilecektir.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 9 milyon 500 bin TL • 2025 yılı 12 milyon 900 bin TL • 2026 yılı 14 milyon 700 bin TL • 2027 yılı 15 milyon 100 bin TL • 2028 yılı 15 milyon 600 bin TL								
Tespitler	• Stajyer üniversite öğrencilerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan Kariyer Kapısı Platformu davetiye sisteminin kurumlara açılmasında gecikmelerin yaşanması								
İhtiyaçlar	• İzleme ve değerlendirme çalışmalarının etkin şekilde yürütülmesi								

Amaç	**A.5:** Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek								
Hedef	**H5.1:** Etkin insan kaynakları yönetimi ile hizmette kalite ve personel memnuniyeti artırılacaktır								
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG5.1.1: Yapılacak görevde yükselme ve/veya unvan değişikliği sınav sayısı (kümülatif)	25	1	2	3	4	5	6	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.1.2: Personel sorunlarını dinlemek, moral-motivasyonuna katkı sağlamak amacıyla ziyaret edilecek havalimanı sayısı (kümülatif)	25	0	10	20	30	40	50	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.1.3: Bölüm meslek uyumu tam eşleşme	25	%81	%82	%83	%84	%85	%86	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.1.4: En Az C Seviye Yabancı Dil Puanına Sahip Personel Oranı	15	%16	%16,5	%17	%18	%19	%20	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.1.5: Genç İşgücü Devir Oranı	10	%0,56	%0,55	%0,54	%0,53	%0,52	%0,50	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• Her yıl görevde yükselme veya unvan değişikliği sınavı açılamaması • İstenilen sayıda ve nitelikte personelin temin edilememesi • 18-29 yaş aralığındaki personelin Kuruluştan ayrılması • Stajyer Hava Trafik Kontrolörü, Stajyer Havacılık Bilgi Yönetimi Uzmanı, memur (İİBF ve Havacılık Yönetimi bölümleri hariç), köprü operatörü pozisyonlarda meslek-bölüm uyumu sağlanamaması								
Stratejiler	• Her yıl görevde yükselme/unvan değişikliği sınavı yapılarak personelin kariyer gelişimi sağlanacaktır. • Personelin motivasyonunun arttırılması sağlanacaktır. • Personelin mezun olduğu lisans bölümü ile sahip olduğu meslek alanının tam uyum içinde olması sağlanacaktır. • İnsan kaynakları kalitesini artırmak, çalışanların eğitim ve yabancı dil düzeyini yükseltmek ve daha iyi bir personel profiline sahip olabilmek için çalışmalar yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	• Personel talep, öneri ve şikayetlerine cevap verecek mekanizmanın zayıf olması • Yabancı dil puanı yüksek olan genç personelin işten ayrılması • Bazı bölümlerden personel alımı yapılırken yabancı dil şartı eklenememesi								
İhtiyaçlar	• İnsan kaynağı planlamasında kısa ve uzun vadede personel alım stratejisi oluşturulması • Yönetici desteği								

Amaç	**A.5:** Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek								
Hedef	**H5.2:** Kuruluşumuzun kurumsal kimlik bileşenleri oluşturulacak ve marka bilinirliği artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Kurumsal İletişim Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG5.2.1: Kurumsal kimlik bileşenlerinin oluşturulma ve havalimanlarında uygulanma oranı (kümülatif)	50	0	0	0	0	0	%100	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.2.2: DHMİ TV ağı oluşturmak üzere videowall yerleştirilecek havalimanı sayısı (kümülatif)	50	0	0	9	21	32	44	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• Hedef kitle ve kamuoyunun yeni kurumsal kimliği mevcut kurum imajıyla örtüştüremesi • Videowalların kurulumu ve sonrasında yaşanabilecek teknik aksaklıkların zaman ve işgücü kaybına yol açması • Bütçe kısıtları nedeniyle gecikmeler yaşanması • Döviz kurunda meydana gelen dalgalanmalar								
Stratejiler	• Kurumsal kimliğin oluşturulmasında kullanılacak verilerin elde edilmesinde ve kurumsal kimliğin oluşturulmasında profesyonel kuruluşlarla işbirliği yapılacaktır. • Kurumsal kimlik oluşturulduktan sonra Genel Müdürlük ve seçilen pilot bir havalimanında uygulamaya geçilecektir. • Son sistem bilişim ve kitle iletişim teknolojileri takip edilerek havalimanlarına kurulacak videowallar için bu teknolojilere uygun sistemler belirlenecektir. • Kamu Özel Sektör İşbirliği Başkanlığı ve İşletme Dairesi Başkanlığı ile işbirliği yapılarak videowalların havalimanlarına kurulmasına ve zamanlamasına ilişkin planlama yapılacak ve sonuçlandırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 2025 yılı 10 milyon 125 bin TL • 2026 yılı 9 milyon TL • 2027 yılı 8 milyon 250 bin TL • 2028 yılı 13 milyon TL								
Tespitler	• Kurumsal kimlik bileşenlerinin (antetli kâğıt, kartvizit, kırtasiye malzemeleri, kürsü, dış cephe, karton dosya vb.) belirlenmesi ile ilgili bir çalışma yapılmamış olması • Birimlerde kullanılan kurumsal kimlik ögelerinde ortak bir dilin yaratılamaması • Kuruluşumuz bünyesinde kurumsal kimlik oluşturulması konusunda hedefimize temel oluşturabilecek çalışmaların yeterli düzeyde olmaması • Havalimanlarında kuruluşumuzun tanıtımına yönelik faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması								
İhtiyaçlar	• Konusunda uzman profesyonel kuruluşlarla çalışılması • Bütçe kısıtları ve usullerinde tanıtım faaliyetlerine yönelik düzenleme yapılması • Bütçe çalışmalarında iletişim ve bilişim teknolojilerinin teminine yönelik düzenlemeler yapılması • Havalimanlarında videowall yerleştirilecek alanların belirlenmesi • Videowallara içerik sağlamada kullanılacak programların temini ve kurulması • Yaşanan teknik arızalara zamanında müdahale edilmesi • Videowalların kontrolünü sağlayacak havalimanı personelinin belirlenmesi								

Amaç	**A.5:** Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek								
Hedef	**H5.3:** Kalite Yönetim Sisteminin etkinliği sürekli iyileştirilerek TSE ISO EN 9001 Standardına uygun olarak Kalite Yönetim Sisteminin devamlılığı sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG5.3.1: TSE ISO EN 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesinin devamlılığını sağlamak (kümülatif)	50	%100	%100	%100	%100	%100	%100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.3.2: Her yıl 200 personelin Kalite Yönetim Sistemi (TSE ISO EN 9001) eğitimi almasını sağlamak (kümülatif)	50	100	200	400	600	800	1000	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Sürekli iyileştirme ve geliştirme bakış açısına sahip kurumsal kültürün benimsenmemesi • Doğru ölçme yöntemlerinin kullanılamaması ve doğru verilerin toplanamaması								
Stratejiler	• Yönetim sistemlerinin yazılım desteği ile daha işler hâle getirilecektir. • Sürekli iyileştirme ve kalite bilincinin benimsenmesi amacıyla personele eğitimler verilecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	• Performans ölçümüne geçilmesi amacıyla yönetim sistemlerinden yeterince faydalanılmaması								
İhtiyaçlar	• Yönetici desteği • Yazılım altyapısına geçilmesi • Yönetim sistemlerine dair personel eğitimleri								

Amaç	**A5:** Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek.								
Hedef	**H5.4:** Bilgi teknolojileri yazılım ve donanımları, tesis, modernizasyon ve siber güvenlik konularında Kuruluşumuzun imkân ve kabiliyetleri artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG5.4.1: Bilgisayar sistemleri ve çevre donanımlarının yenilenmesi ve ilave ihtiyaçların temini (Adet/Bilgisayar) (kümülatif)	30	7776	8300	8800	9150	9300	9500	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.4.2: A/B/C tipi havalimanları iç network alt yapısının (LAN) modernizasyonu (Adet/Havalimanı) (kümülatif)	40	18	23	27	31	35	40	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.4.3: Kuruluşumuz ihtiyaçları doğrultusunda yazılım taleplerinin karşılanması ve mevcut yazılımların modernizasyonu (Adet/Yazılım) (kümülatif)	30	59	62	65	68	71	74	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• BT Cihaz ve Sistem fiyatlarının dövize endeksli olmasından kaynaklı fiyatlardaki değişiklikler • Bütçe kısıtları nedeniyle zamanında sistem alımı ve güncellemelerin yapılamaması • Kurulacak veya alınacak sistemlerin/donanımlarının genellikle yabancı menşeili olması								
Stratejiler	• Bilişim alt ve üst yapılarının temini, tesisi, modernizasyonu ile bilgi ve iletişim güvenliği konularında Kuruluşumuzun imkân ve kabiliyetlerinin artırılması sağlanacaktır. • T.C. Cumhurbaşkanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ve bağlı olduğumuz uluslararası kuruluşlar ile koordineli çalışarak işbirliği artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 50 milyon TL • 2025 yılı 55 milyon TL • 2026 yılı 60 milyon TL • 2027 yılı 65 milyon TL • 2028 yılı 70 milyon TL								
Tespitler	• BT cihaz ve sistem fiyatlarının dövize endeksli olduğundan verilen ödeneklerin etkin olarak kullanılmasının engellemesi • Tasarruf tedbirleri ve Kamu İhale Kanunun getirdiği kısıtlamalar nedeniyle havacılık kural ve standartlarına uyum sağlamak için gerekli yeni teknolojilerin temininde aksama ve gecikmelerin yaşanması								
İhtiyaçlar	• Maliyet artışlarının bütçeye etkisinin giderilmesi • Bütçe kısıtları ve usullerinde, Bilişim teknolojileri hizmetlerinin teminine yönelik olarak düzenleme yapılması • Bilişim Teknolojileri alanında kamu kurum ve kuruluşlarının koordinasyonunun artırılması								

Amaç	**A5:** Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek.								
Hedef	**H5.5:** Havalimanı terminalleri yolcu kapasitesi ölçümü ve optimizasyonu çalışmaları artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG5.5.1: Terminallerin saatlik kapasite ölçümlerinin yapılarak raporunun hazırlanması (terminal sayısı) (kümülatif)	40	2	4	5	6	7	8	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.5.2: Terminallerin kapasite simülasyon programı kapsamında her yıl düzenlenen uluslararası kullanıcı grup toplantılarına katılım sağlayacak personel sayısı (kümülatif)	30	0	3	6	9	12	15	Yılda bir	6 ayda bir
PG5.5.3: Terminal kapasite Simülasyon Programında terminallerin modellenmesi (terminal sayısı) (kümülatif)	30	0	1	2	3	4	5	Yılda bir	6 ayda bir
Riskler	• Havalimanı yatırım ihtiyaçlarının tam belirlenememesi • İstenilen nitelikte program bulunamaması • Alınan eğitimin istenilen seviyede olmaması • Yolcu trafiğinin istenilen yoğunlukta olamaması • Kullanıcı toplantılarının gerçekleşmemesi veya beklenen ölçüde gerçekleştirilememesi								
Stratejiler	• Havalimanlarında periyodik ölçümler gerçekleştirilerek kapasite kullanım oranının düzenli takibi yapılacaktır. • Temin edilen “Terminal Kapasitesi Simülasyon Programına” periyodik ölçüm verilerinin işlenmesi sonucunda mevcut durumun tespiti ile geleceğe yönelik ihtiyaçlar belirlenecektir.								
Maliyet Tahmini	• 2024 yılı 55 bin TL • 2025 yılı 195 bin 900 TL • 2026 yılı 197 bin 955 TL • 2027 yılı 269 bin 717 TL • 2028 yılı 369 bin 194 TL								
Tespitler	• Havalimanı terminal binasındaki dar boğazların belirli olmaması • Terminal binası hizmet seviyesinin uluslararası standartlara uygunluğunun raporlanmaması								
İhtiyaçlar	• Havalimanı terminal binası yatırım planlamalarının optimum düzeyde yapılması • Uluslararası düzeyde yolcuya hizmet verilebilmesi için havalimanındaki darboğazların tespit edilerek iyileştirme yapılması • Terminal binasının uluslararası düzeydeki hizmet seviyesinin ölçülmesi • Yöneticilere ve çalışanlara havalimanındaki işleyiş hakkında bilgi verecek yapının oluşturulması • Terminal binalarında yapılan iyileştirmelerin kapasite üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi								

C. Hedef Birim İlişkisi

Hava seyrüsefer emniyetinin en üst seviyede sağlanması, havalimanı işletmeciliği ve güvenlik hizmetlerinin uluslararası standartlarda sağlanması, bölgesel hava ulaşım merkezi olunması, bölgesel hava eğitim üssü olunması ile kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi olarak tespit edilen Kuruluşumuz stratejik amaçları ile bunlara ait hedefler için hazırlanan hedef-birim ilişki tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19 - Hedef-Birim İlişkisi

STRATEJİK AMAÇLAR	Strateji Geliştirme D. Başkanlığı	İnsan K. D. Başkanlığı	İşletme D. Başkanlığı	Hava Seyrüsefer D. Başkanlığı	Elektronik D. Başkanlığı	Mali İşler D. Başkanlığı	İnşaat ve Emlak D. Başkanlığı	Hv. Acil Yrd. ve Güv. D. Başkanlığı	Bilgi Teknolojileri D. Başkanlığı	Havacılık Eğitim D. Başkanlığı	Kurumsal İletişim D. Başkanlığı	Satın Alma ve İkmal D.Başkanlığı	Tüm Havalimanları
AMAÇ 1- HAVA SEYRÜSEFER EMNİYETİNİ EN ÜST SEVİYEDE SAĞLAMAK													
Hedef 1.1: Hava trafik yönetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ile sorunsuz ve emniyetli bir şekilde yerine getirilmesi sağlanacaktır.				S	İ					İ			
Hedef 1.2: Haberleşme, Seyrüsefer ve Gözetim (CNS) Sistem altyapıları geliştirilecek ve iyileştirilecektir.				İ	S							İ	
Hedef 1.3: Hava trafik yönetiminde millî AR-GE ürünleri geliştirilecek ve havacılık verileri dijital ortamda Havacılık Bilgi Değişim Modeli (AIXM) ile sağlanacaktır.				S	İ				İ				

STRATEJİK AMAÇLAR	Strateji Geliştirme D. Başkanlığı	İnsan K. D. Başkanlığı	İşletme D. Başkanlığı	Hava Seyrüsefer D. Başkanlığı	Elektronik D. Başkanlığı	Mali İşler D. Başkanlığı	İnşaat ve Emlak D. Başkanlığı	Hv. Acil Yrd. ve Güv. D. Başkanlığı	Bilgi Teknolojileri D. Başkanlığı	Havacılık Eğitim D. Başkanlığı	Kurumsal İletişim D. Başkanlığı	Satın Alma ve İkmal D.Başkanlığı	Tüm Havalimanları
AMAÇ 2 - HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ VE GÜVENLİK HİZMETLERİNİ ULUSLARARASI STANDARTLARDA SAĞLAMAK													
Hedef 2.1: PAT sahalarında her türlü yer hareketinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ARFF araçlarının yangın müdahale kategorilerine uygunluğu sağlanacaktır.	İ		S			İ						İ	
Hedef 2.2: Havalimanlarımızda karbon akreditasyonu, çevre yönetim sistemi, gürültü haritası ve erişilebilirlik konularında gerekli sertifikaların alınması sağlanacaktır.			S										İ
Hedef 2.3: Havacılık güvenliğinin sağlanmasına yönelik güvenlik sistemleri temin ve tesis edilecektir.			S					S					İ

STRATEJİK AMAÇLAR	Strateji Geliştirme D. Başkanlığı	İnsan K. D. Başkanlığı	İşletme D. Başkanlığı	Hava Seyrüsefer D. Başkanlığı	Elektronik D. Başkanlığı	Mali İşler D. Başkanlığı	İnşaat ve Emlak D. Başkanlığı	Hv. Acil Yrd. ve Güv. D. Başkanlığı	Bilgi Teknolojileri D. Başkanlığı	Havacılık Eğitim D. Başkanlığı	Kurumsal İletişim D. Başkanlığı	Satın Alma ve İkmal D.Başkanlığı	Tüm Havalimanları
AMAÇ 3 - BÖLGESEL HAVA ULAŞIM MERKEZİ OLMAK													
Hedef 3.1: Hava trafik hizmetlerinde hava sahası kapasitesinin artırılması sağlanacaktır.				S	İ								
Hedef 3.2: Türkiye geneli havalimanlarında toplam yolcu ve uçak trafiği ile satış hasılatı 2028 yılı sonuna kadar her yıl arttırılacaktır.	S					S							İ

STRATEJİK AMAÇLAR	Strateji Geliştirme D. Başkanlığı	İnsan K. D. Başkanlığı	İşletme D. Başkanlığı	Hava Seyrüsefer D. Başkanlığı	Elektronik D. Başkanlığı	Mali İşler D. Başkanlığı	İnşaat ve Emlak D. Başkanlığı	Hv. Acil Yrd. ve Güv. D. Başkanlığı	Bilgi Teknolojileri D. Başkanlığı	Havacılık Eğitim D. Başkanlığı	Kurumsal İletişim D. Başkanlığı	Satın Alma ve İkmal D.Başkanlığı	Tüm Havalimanları
AMAÇ 4 - BÖLGESEL HAVA EĞİTİM ÜSSÜ OLMAK													
Hedef 4.1: DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki yetkili eğitmenlerin ve onaylı eğitim programlarının sayısı artırılacaktır.										S			İ
Hedef 4.2: ATM/CNS ve havacılık güvenliği konularında verilen eğitimlerin sayısı artırılacaktır.										S			İ
Hedef 4.3: Ulusal Staj Programı (USP) ile koordineli olarak, DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki Staj Uygulama Eğitimine katılacak stajyer öğrenci sayısı artırılacaktır.										S			İ

STRATEJİK AMAÇLAR	Strateji Geliştirme D. Başkanlığı	İnsan K. D. Başkanlığı	İşletme D. Başkanlığı	Hava Seyrüsefer D. Başkanlığı	Elektronik D. Başkanlığı	Mali İşler D. Başkanlığı	İnşaat ve Emlak D. Başkanlığı	Hv. Acil Yrd. ve Güv. D. Başkanlığı	Bilgi Teknolojileri D. Başkanlığı	Havacılık Eğitim D. Başkanlığı	Kurumsal İletişim D. Başkanlığı	Satın Alma ve İkmal D.Başkanlığı	Tüm Havalimanları
AMAÇ 5 - KURUMSAL KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK VE GÜÇLENDİRMEK													
Hedef 5.1: Etkin insan kaynakları yönetimi ile hizmette kalite ve personel memnuniyeti artırılacaktır.		S											İ
Hedef 5.2: Kuruluşumuzun kurumsal kimlik bileşenleri oluşturulacak ve marka bilinirliği artırılacaktır.											S		İ
Hedef 5.3: Kalite Yönetim Sisteminin etkinliği sürekli iyileştirilerek TSE ISO EN 9001 Standardına uygun olarak Kalite Yönetim Sisteminin devamlılığı sağlanacaktır.	S												İ
Hedef 5.4: Bilgi teknolojileri yazılım ve donanımları, tesis, modernizasyon ve siber güvenlik konularında Kuruluşumuzun imkân ve kabiliyetleri artırılacaktır.									S				İ
Hedef 5.5: Havalimanı terminalleri yolcu kapasitesi ölçümü ve optimizasyonu çalışmaları artırılacaktır.	S												İ

D. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 20 - Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1: Hava trafik yönetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ile sorunsuz ve emniyetli bir şekilde yerine getirilmesi sağlanacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
ANS/CNS personeli için kurs taleplerinin onaylanmaması	ANS hizmetlerinin emniyetli ve verimli olarak sağlanması için gerekli eğitimlerin alınması	• Onaylanan kurs talepleri takip edilmektedir.
Hedef 1.2: Haberleşme, Seyrüsefer ve Gözetim (CNS) sistem altyapıları geliştirilecek ve iyileştirilecektir.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Bütçe kısıtları	Kamu İhale mevzuatı gereği satın alma işlemlerinde asgari belli bir ödeneğin hazır olması gerekmektedir.	Yatırımlara yönelik ödenek ihtiyacı detaylı çalışmalar ile belirlenecektir. • Ödenekler gerekçeli olarak talep edilecektir. •İhtiyaçlar arasında önceliklendirme yapılacaktır.
Temin süreçlerinin başarısızlıkla tamamlanması	Satın alma süreçleri kamu ihale kanunu uygulamaları çerçevesinde çeşitli nedenlerden dolayı başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir.	• Alımların rekabetçi olması için önlemler alınacaktır. • Alımlar yılın ilk aylarında planlanacak olup, başarısızlık durumunda tekrarlanacaktır. • Satın alma süreçleri ilgili üniteler ile daha sıkı koordinasyon içinde yürütülecektir.
Sistem/cihaz kurulumlarında gecikmeler meydana gelmesi	Sistem/cihaz kurulumlarında Yüklenici ve/veya İdare kaynaklı gecikmeler yaşanabilmektedir.	• Sistem/cihaz kurulumlarında iş programına bağlılık esas alınacaktır. • İdarenin sorumluluklarını yerine getirmesi için ilgili üniteler ile koordineli çalışılacaktır. • Muhtemel gecikmeler öncesinde önlemler alınacaktır.
Hedef 1.3: Hava trafik yönetiminde millî AR-GE ürünleri geliştirilecek ve havacılık verileri dijital ortamda Havacılık Bilgi Değişim Modeli (AIXM) ile sağlanacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Sistemlerin geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan dışa bağımlı elektronik devre bileşenlerinin temininde karşılaşılacak zorluklardan kaynaklanabilecek gecikmeler.	Geliştirilecek sistemlerde kullanılacak ve yurtdışından temin edilmesi zorunlu elektronik devre bileşenlerinin üretim sıkıntılarından dolayı temin edilmesindeki zorluklar	• Geliştirilmesi planlanan sistemler ile ilgili olarak kullanılması planlanan dışa bağımlı elektronik devrelerin yaklaşık temin sürelerinin belirlenmesine yönelik çalışma yapılması. • Bahse konu elektronik devrelerin zamanında temin edilememesi ihtimaline karşı farklı üreticilerin alternatifli olacak şekilde belirlenmesi. • Benzer elektronik devrelerin yurtiçi üretimi olup olamayacağına dair araştırma yapılması.
Yaygınlaştırma sürecinde kurulum yapılması gereken alanlarda ortaya çıkabilecek altyapı yetersizlikleri.	Geliştirilerek ürün haline gelen sistemlerin kurulum yapılırken gerekli altyapının planlandığı gibi olamaması ve gereksinimleri karşılamaması	• Kurulumu yapılması planlanan Ar-Ge sistemlerinin kurulum yapılacak alanlarının mevcut altyapı özelliklerinin öğrenilmesi amacıyla site-survey yapılması. • Kurulum öncesinde tespit edilen altyapı eksiklerinin giderilmesi amacıyla yeterli zaman öncesinde çalışmalara başlanılmasının sağlanması. • Oluşabilecek altyapı eksiklerinin giderilmesi aşamasında yapılacak çalışmaların tüm aşamalarında yer alınılması gerekliliği ve böylece planlanan kurulum sürelerinde oluşabilecek sapmaların önlenmesi.

Paydaşlarla gerçekleştirilen çalışmalarda geliştirme ekibinin süreklilik ve devamının temin edilememesi.	Paydaşların bünyesinde yer alan geliştirme faaliyetlerinde görevli personelin sürekli değişiklik göstermesi	• Geliştirme ekibi ile belirlenirken proje bitimine kadar aynı personelin görevlendirilmesi gerekliliği yönünde sözleşme kapsamında gerekli tedbirlerin alınması. • Geliştirme personeli ile sürekli beraber çalışılmak suretiyle personelin devamlılığının gözlemlenmesi. • Paydaşların bahse konu personelin iş değişikliği yapmasının önüne geçmesi amacıyla gerekli yasal gereklilikleri sağlaması yönünde yönlendirilmesi. • Personel değişikliği kaynaklı gecikmelere ilişkin ceza miktarının normalden fazla olmasının sağlanarak caydırıcılığın arttırılması.
AIS Kullanıcıları ve veri sağlayıcılarınca yazılı materyal kullanımının yaygın olması, dijital veri seti kullanımına alışkın olmamaları	AIS kullanıcıları ve Veri sağlayıcılar yazılı AIP bilgi/verilerini kullanmaktadır. Dijital veri setlerinin ICAO üye devletlerce yayımlanması henüz başlangıç seviyesinde olup yaygınlaşması beklenmektedir. Yaygınlaşmasıyla birlikte AIS kullanıcılar ve veri sağlayıcıların da dijital veri seti kullanımına alışmaları beklenmektedir.	• AIS Kullanıcılarının ve veri sağlayıcılarının dijital veri setlerinin kullanımına alışma sürecinde AIP bilgi/verileri hem dijital veri seti olarak sağlanacak hem de AIP'de yazılı olarak yayımlanmaya devam edilmesi planlanmaktadır. • AIP Dijital veri setlerinin uluslararası uygulamalarda yaygınlaşması önem arz etmekte olup ICAO Üye devletlerin AIP'leri de kontrol edilerek AIP dijital veri setlerinin yayımlama durumları takip edilmelidir.
Kullanılan AIS Veri tabanı sisteminde dijital veri seti üretimi özelliğinin entegrasyonunda gecikme olması	AIS veri tabanı olarak halihazırda EUROCONTROL EAD sistemi kullanılmakta olup söz konusu sisteme EUROCONTROL tarafından gerekli özelliklerin kazandırılması beklenmektedir.	• EUROCONTROL EAD sistemine dijital veri seti üretme özelliğinin kazandırılması süreci takip edilecektir. Sistem özelliğinin entegrasyonunu takiben gerekli eğitimler alınacak olup AIP'nin ilgili bölümleri için dijital veri seti sağlanacaktır.

Hedef 2.1: PAT sahalarında her türlü yer hareketinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ARFF araçlarının yangın müdahale kategorilerine uygunluğu sağlanacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
Genel ekonomik durumdan ve/veya Yükleniciden kaynaklanan nedenlerden dolayı hedeflenen alımın yapılamaması	Satın alma süreçleri kamu ihale kanunu uygulamaları çerçevesinde çeşitli nedenlerden dolayı (geçerli teklif bulunmaması, Kurumumuza ve Kamu İhale Kurumuna yapılan ihale itirazlarının uzun sürüp ilgili yatırım yılını aşması) hedeflenen alımların yapılamama durumu olmaktadır.	Alım gerçekleştirilemezse yeni bir alım için gerekli hazırlıklar yapılacak ve yeni ihaleye çıkılacaktır.
Ödeneklerde yaşanabilecek kesintilerin hedef sayıdaki cihaz/sistem alımının engellenmesi	Yapılması planlanan projeler Hazine ve Maliye Bakanlığınca Kuruluşumuza sağlanan bütçe limitleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.	Ödeneklerde kesinti yapılması durumunda kesilen ödenek ile bağlantılı şekilde alınması planlanan araç/cihaz/sistem sayıları azaltılacaktır.

Hedef 2.2: Havalimanlarımızda karbon akreditasyonu, çevre yönetim sistemi, gürültü haritası ve erişilebilirlik konularında gerekli sertifikaların alınması sağlanacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
Ulusal ve uluslararası mevzuat, ACA Programı gerekliliklerinde meydana gelebilecek değişiklikler.	Mevzuatta veya ACA Programındaki değişikliklere uyum sağlanamazsa sertifikalandırılma işleminde zorluklarla karşılaşılabilmektedir.	Mevzuat değişiklikleri düzenli olarak takip edilecektir.
Ulusal, uluslararası mevzuatta ve TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminde meydana gelebilecek revizyonlar.	Mevzuatta veya TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemindeki değişikliklere uyum sağlanamazsa sertifikalandırılma işleminde zorluklarla karşılaşılabilmektedir.	Mevzuat değişiklikleri düzenli olarak takip edilecektir.
İlgili belediyelerden temin edilmesi gereken haritaların gecikmesi veya uygun olmaması.	Stratejik gürültü haritalarının yapımında kullanılan modelleme sistemine uygun uzantılı dosyaların temin edilememesi veya olmaması durumunda haritalar yapılamamaktadır.	Belediyelerden veri temin edilirken istenilen dosya uzantıları belirtilecektir.

Havalimanı personelindeki değişiklikler, tayinler.	Havalimanı personelinin değişmesi durumunda sistemin sekteye uğraması, hesaplamalar için veri temininin yapılamaması vb. durumlar faaliyetin aksamasında neden olabilmektedir.	Personelin değişmesi durumunda yeni atamanın yapılması ve sistem yöneticilerine haber verilmesi talimatı verilecektir.
Hedeflenen Erişebilirlik Belgesinin sağlanamaması.	Erişebilirlik maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle Havalimanlarınca yeterli ödenek ayrılamaması.	Havalimanları Terminal Binalarının yenilenmesi kapsamına alınması sağlanacaktır.

Hedef 2.3: Havacılık güvenliğinin sağlanmasına yönelik güvenlik sistemleri temin ve tesis edilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
Hedeflenen alımın yapılamaması	Satın alma süreçleri kamu ihale kanunu uygulamaları çerçevesinde çeşitli nedenlerden dolayı (geçerli teklif bulunmaması, Kurumumuza ve Kamu İhale Kurumuna yapılan ihale itirazlarının uzun sürüp ilgili yatırım yılını aşması) başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir.	• Alımlar yılın ilk aylarında planlanacak olup, başarısızlık durumunda tekrarlanacaktır. • Satın alma süreçleri ilgili üniteler ile daha sıkı koordinasyon içinde yürütülecektir.
Bütçe kısıtları	Yapılması planlanan projeler Hazine ve Maliye Bakanlığınca Kuruluşumuza sağlanan bütçe limitleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.	• Proje öncelikleri ve bütçe limitleri doğrultusunda en çok ihtiyaç duyulandan daha az ihtiyaç duyulana doğru sıralanıp cihaz/sistem alımları yapılacaktır. • Mevcut cihazlar/sistemler maksimum fayda ile kullanılacaktır.
Yükleniciden kaynaklanan nedenlerden dolayı teslim süresinin uzaması	Genellikle temin edilen cihaz/sistemlerin temini yurt dışı olduğundan tedarik zincirinde aksamalar yaşandığı için teslim süreleri de uzamaktadır.	• Alımı yapılacak cihazların/sistemlerin satın alma süreçlerine ilişkin gerekli dokümanların önceden hazırlanarak yılın ilk çeyreğinde alım işlemlerine başlanılacaktır.

Hedef 3.1: Hava trafik hizmetlerinde hava sahası kapasitesinin artırılması sağlanacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
Bölge ülkelerinde yaşanabilecek krizler sonucu hava sahalarının uçuşa kapatılması ve buna bağlı olarak hava trafik akış rotalarının değişmesi	Komşu ülkelerde yaşanan beklenmedik gelişmeler (savaş vb.) neticesinde uçuşlar farklı rotalardan gerçekleştirilmektedir.	Komşu hava sahalarının kapatılması durumu ortaya çıktığı zaman kapasite kaybının yaşanmasını engellemek için hava trafik akış rotaları üzerinde uygun düzenlemeler yapılır.
Drone savar sistemleri ve/veya dış kaynaklı GPS kesintilerine bağlı olarak ilan edilen Performansa Dayalı Seyrüsefer (RNAV/RNP) usullerinin kullanılamaması	Herhangi bir sebepten ötürü GPS sinyalinin uçaklar tarafından alınamaması bazı Aletli Uçuş Prosedürlerinin uygulanmasını engellemektedir.	GPS kayıpları uçucular tarafından rapor edilmektedir. GPS sinyaline bağlı olmayan Aletli Uçuş Prosedürlerinin devamlılığı sağlanmaktadır.
Havalimanları çevresinde hızla artmakta olan mevzuata aykırı yapılaşmalar sonucunda ihtiyaç duyulan SID/STAR ve aletle alçalma usullerinin tasarlanamaması	SHGM tarafından yayınlanan mania planlarına aykırı yapılaşmalar Aletli Uçuş Prosedürlerinin uygulanmasını etkileyebilmektedir.	Mania Planlarına aykırı yapılaşmaların denetlenmesi ilgili meydan işleticileri tarafından yürütülmektedir. AIP'de yayınlanan mania verileri ile de düzenli olarak Aletli Uçuş Usullerinin etkilenip etkilenmediği kontrol edilmektedir.
Hava trafik kontrol hizmetlerinin sağlanabilmesi için gerekli olan ATC sistem alt yapısına yönelik yatırımların zamanında yapılamaması ile gerekli olan sayıda hava trafik kontrolörü istihdam edilememesi	ATC hizmetlerinin kesintisiz olarak sağlanabilmesi için alt yapı ve personel ihtiyacının zamanında karşılanması büyük önem arz etmektedir.	Sistem/cihaz kurulumlarında iş programına bağlılık esas alınacaktır. Personel planlamasına uygunluk değerlendirilecektir.

Hedef 3.2: Türkiye geneli havalimanlarında toplam yolcu ve uçak trafiği ile satış hasılatı 2028 yılı sonuna kadar her yıl arttırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Ülkemizde veya hava trafiği gerçekleştirdiğimiz diğer ülkelerde alım gücünün düşmesi	Hava trafiğine talebin azalabilme riski	Hizmetlerin düşük alım gücüne uygun hale getirilmesi veya düşük alım gücüne uygun yeni hizmetler geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapılması
Hedef 4.1: DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki yetkili eğitmenlerin ve onaylı eğitim programlarının sayısı artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Yurt dışı eğitimlerinin Kuruluşumuz dışındaki sebeplerden dolayı iptal edilmesi	Yurt dışı eğitimleri kontenjan yetersizliği, eğitmenden kaynaklı problemler, mücbir sebepler nedeniyle iptal olabilmektedir.	• Kurslara kayıt işlemleri mümkün olduğunca erken yapılacaktır. • Kayıt işleminden sonra süreç belirli aralıklarla takip edilecektir.
Eğitim bütçesinde kaynak yetersizliği	Tasarruf tedbirleri nedeniyle ya da ilgili yıl içerinde eğitim plan programı dışında ekstra eğitim ihtiyacının oluşması nedeniyle bütçe kaynak yetersizliği oluşabilir.	• Eğitim plan ve programının koşullara göre yıl içerisinde revize edilerek bütçe planlaması buna göre yapılacaktır. • Eğitim planlaması yapılırken tasarruf tedbirlerine göre kaynak planlaması yapılacaktır.
İlgili veya yetkili kurum/kuruluşlar tarafından cezai müeyyidelerin uygulanması	Yurt dışından alınan eğitimlerde ilgili kursa katılım/başarı koşullarının sağlanamaması, ücretli eğitimlerde ödeme koşullarının zamanında gerçekleştirilememesi durumunda ilgili kurum/kuruluşlar tarafından cezai müeyyideler uygulanabilir.	• Eğitime katılacak kursiyerin katılım ve başarı koşullarını sağlaması için gerekli takip ve uyarılar yapılacaktır. • Ücretli eğitimlerde ödeme işlemleri sözleşmeye bağlanarak sözleşme maddelerine göre işlemlerin devamı sağlanacaktır.
Hedef 4.2: ATM/CNS ve havacılık güvenliği konularında verilen eğitimlerin sayısı artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Teknik aksaklıklar oluşması	Simülatör, eğitim ekipmanları, uzaktan eğitim sisteminde vb. oluşabilecek teknik aksaklıklar eğitimin başlayışını veya devamlılığını etkileyebilecektir.	• Eğitim ekipmanlarının yeterliliğinin takibi yapılacaktır. • Simülatörün ve ilgili eğitim altyapısının düzenli bakım-onarımı/güncellenmesi gerçekleştirilecektir.
Bürokratik engellerin oluşması	Ülkeler arası eğitim taleplerinde bürokratik/politik/ekonomik sebeplerden dolayı talep karşılanamayabilir ya da devam eden eğitim durdurulabilir.	• Bölge ve komşu ülkelerden gelen talepler Dışişleri Bakanlığı ile koordineli şekilde değerlendirmeye alınacaktır.
Yeterli pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilememesi	Bölge ve komşu ülkeler, yeterli tanıtım ve pazarlama faaliyeti olmaması nedeniyle Kuruluşumuz bünyesinde verilen eğitimlerle ilgili bilgiye sahip olmayabilir.	• Uluslararası festival ve fuarlara katılım sağlanacaktır. • Sosyal medya hesapları ve internet sayfası üzerinden eğitimler ile ilgili tanıtım faaliyetlerinde bulunulacaktır.
Diğer ulusal /uluslararası yetkili eğitim kuruluşlarının varlığı	Diğer ulusal/uluslararası yetkili eğitim kuruluşları daha uygun fiyat politikası ya da daha iyi tanıtım ve pazarlama faaliyetleri nedeniyle Kuruluşumuzca verilen eğitimlerde rekabet üstünlüğünü alabilir.	• Diğer ulusal/uluslararası yetkili eğitim kuruluşlarının eğitim programları ve fiyat politikası düzenli şekilde takip edilecektir. • Rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla Kuruluşumuz eğitim programları ve eğitmenlerinin uluslararası geçerliliği olan yetkilendirme ve sertifikalandırma işlemleri için çalışmalar yürütülecektir.
Hedef 4.3: Ulusal Staj Programı (USP) ile koordineli olarak, DHMİ Havacılık Akademisi bünyesindeki Staj Uygulama Eğitimine katılacak stajyer öğrenci sayısı artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Planlanan sayıda adaya staj uygulama eğitimi verilememesi	Ulusal Staj Programı (USP) sisteminin Kuruluşumuza Mayıs döneminden sonra açılması / USP kapsamında gönderilen davetiyelerin adaylar tarafından reddedilmesi.	• Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile iletişime geçilerek USP sisteminin Kuruluşumuza açtırılması • Davetiyelerini ret eden adayların yerine yeni davetiye gönderimi

Hedef 5.1: Etkin insan kaynakları yönetimi ile hizmette kalite ve personel memnuniyeti artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Her yıl görevde yükselme veya unvan değişikliği sınavı açılamaması	Sınavlara girmeyen ama başvuru yapan çok sayıda personel bulunduğundan değerlendirmeler, ihale süreci, sözlü sınav planlamaları vs. çok uzun sürmektedir. Görevde yükselme suretiyle personel ihtiyacının bulunmaması, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığından gerekli iznin alınamaması gibi nedenlerle sınav yapılamayabilmektedir.	• Sınava başvuru şartlarında katılmayacak personel için özel şart eklenmesi amacıyla çalışma yapılacaktır. • Sınav ve ihale süreçleri, ilgili üniteler ile daha sıkı koordinasyon içinde yürütülecektir. • Personel ihtiyaçları arasında önceliklendirme yapılarak sınavın her yıl yapılması sağlanacaktır. • İhtiyaçlar gerekçeli olarak talep edilecektir.
İstenilen sayıda ve nitelikte personelin temin edilememesi	Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Cumhurbaşkanlığından yeterli sayıda izin alınamaması, merkezi yerleştirme ile personel alımında bazı bölümlere (Mühendis, Memur pozisyonu gibi) yabancı dil şartı, sertifika gibi özel koşullar eklenememesi nedeniyle nitelikli ve istenilen sayıda personel temininde aksaklık yaşanabilmektedir.	• Personel alımlarında özel koşullar eklenebilmesi için mevzuat çalışması yapılacaktır. • Cumhurbaşkanlığı ve Bakanlık nezdinde istenilen miktarda izin alınması için girişimlerde bulunulması
Hedef 5.2: Kuruluşumuzun kurumsal kimlik bileşenleri oluşturulacak ve marka bilinirliği artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Kurum kimliğinin oluşturulması konusunda birimler arasında fikir ayrılıklarının zaman ve işgücü kaybı yaşatabilecek olması	Birimler arasında yaşanabilecek farklı görüşler kurumsal kimliğin oluşturulmasında gecikmelere neden olacaktır.	• Birimler arası görüş ayrılıklarının nedenlerinin belirlenmesi • Birimler arası koordineli çalışılarak ortak bir görüşte anlaşılması
Hedef kitle ve kamuoyunun yeni kurumsal kimliği mevcut kurum imajıyla örtüştürememesi	Yeni kurumsal kimliğin kamuoyu tarafından benimsenmesinde sorunlar ortaya çıkabilecektir.	• Pilot çalışmalar ile kamuoyunun tepkisinin ölçülmesi • Yeni kurumsal kimliğin her yönüyle kamuoyuna tanıtılması
Videowalların kurulumu ve sonrasında yaşanabilecek teknik aksaklıkların zaman ve işgücü kaybına yol açması	Videowalların kurulum aşaması ve sonrasındaki süreçlerde yaşanabilecek teknik aksaklıklar gecikmelere neden olacaktır.	• Videowalların kurulum sürecinde yaşanabilecek teknik sorunlar üzerine ilgili birimlerle toplantılar yapılması ve çözüm planlarının hazırlanması • Teknik personel tarafından kurulum ve sonrasındaki her aşamada denetim ve kontrollerin yapılması
Bütçe kısıtları nedeniyle gecikmeler yaşanması	Tasarruf tedbirleri nedeniyle gerekli ödeneklerin sağlanamaması çalışmalarda gecikmelere sebep olacaktır.	• Ödenek ihtiyacına yönelik ilgili başkanlıkla detaylı çalışmalar yapılarak üst yönetimden onay alınması
Döviz kurunda meydana gelen dalgalanmalar	Videowallarda kullanılacak ekranların döviz üzerinden fiyatlandırılması sonucu döviz kurundaki değişiklikler maliyetin artmasına neden olacaktır.	• Döviz kurunda meydana gelebilecek dalgalanmalarla ilgili tahmini çalışmalar yapılarak ilgili birimin ve üst yönetimin bilgilendirilmesi
Hedef 5.3: Kalite Yönetim Sisteminin etkinliği sürekli iyileştirilerek TSE ISO EN 9001 Standardına uygun olarak Kalite Yönetim Sisteminin devamlılığı sağlanacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Sürekli iyileştirme ve geliştirme bakış açısına sahip kurumsal kültürün benimsenmemesi	TSE ISO EN 9001 Belgesinin devamlılığı sağlanmalıdır.	• Sürekli iyileştirme ve geliştirme bakış açısına sahip kurumsal kültürün benimsenmesi için Kalite Yönetim Sistemi sürekli gözden geçirilmekte, KYS yazılımları etkin olarak kullanılmakta ve aksayan yönler tespit edilerek gerekli önlemler alınmaktadır. Ayrıca Sürekli iyileştirme ve kalite bilincinin benimsenmesi amacıyla personele eğitimler planlanmakta ve verilmektedir.
Doğru ölçme yöntemlerinin kullanılamaması ve doğru verilerin toplanamaması	Performans ölçümüne geçiş için yönetim sistemlerinden faydalanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.	• Kalite Yönetim Sistemi yazılımları ile performans ölçüm verileri toplanıyor ve analiz edilmektedir.

Hedef 5.4: Bilgi teknolojileri yazılım ve donanımları, tesis, modernizasyon ve siber güvenlik konularında Kuruluşumuzun imkân ve kabiliyetleri artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
BT Cihaz ve Sistem fiyatlarında yaşanabilecek maliyet artışları	Maliyetlerde artış olması durumunda istenen adet ve türdeki cihaz ve sistemler temin edilemeyecektir.	• T.C. Merkez Bankası tahminleri doğrultusunda bütçe planlaması yapılması
Bütçe kısıtları nedeniyle zamanında sistem alımı ve güncellemelerin yapılamaması	Yatırım Bütçesi bir önceki yılın ortasında tespit olunduğundan ortaya çıkabilecek acil ihtiyaçların giderilmesinde sorunlar çıkabilecektir.	• Yatırım bütçesi planlanırken ortaya çıkabilecek acil ihtiyaçların da gözetilerek planlamanın yapılması
Kurulacak veya alınacak sistemlerin/donanımlarının genellikle yabancı menşeili olması	Tedarik zincirinde yaşanabilecek aksaklıklardan etkilenilmektedir.	• Tedarike ilişkin dinamikler gözetilerek alım süreçlerinin bu doğrultuda planlanması
Hedef 5.5: Havalimanı terminalleri yolcu kapasitesi ölçümü ve optimizasyonu çalışmaları artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Havalimanı yatırım ihtiyaçlarının tam belirlenememesi	Havalimanlarında ihtiyaç duyulan alanların ve/veya makine/ekipmanların tespitinde zorluk yaşanabilir.	• Havalimanı ihtiyaçlarının düzenli olarak takip edilmesi ve yatırım programı çerçevesinde gerçekleştirilmesi
İstenilen nitelikte program bulunamaması	Kullanılan program zaman içerisinde ihtiyaçları karşılayamayabilir.	• Programı geliştiren Kuruluş ile koordine kurularak söz konusu programın ihtiyaçları karşılayabilme/güncelleme durumlarının takip edilmesi
Alınan eğitimin istenilen seviyede olmaması	Eğitim yeri, eğitmen tecrübesi ve zaman kısıtlılığından kaynaklı eğitimin verimi azalabilir.	• Eğitim planlamalarında eğitim yeri koşulları, eğitmen bilgi düzeyi ve eğitim süresi unsurlarının dikkate alınması ve özen gösterilmesi
Yolcu trafiğinin istenilen yoğunlukta olamaması	Havalimanlarında beklenen yolcu talebi çeşitli etkenler nedeniyle beklentinin altında kalması durumunda ölçümler yapılamayabilir.	• Kapasite ölçüm çalışmalarına hazırlık safhasında havalimanı personeli, ilgili paydaşlar ve veri tabanı sistemlerinden alınacak uçuş planlarının dikkatli bir şekilde ele alınması
Kullanıcı toplantılarının gerçekleşmemesi veya beklenen ölçüde gerçekleştirilememesi	Çeşitli etkenlere bağlı olarak kullanıcı toplantılarının gerçekleştirilememesi halinde Sürekli yenilenen ve gelişen teknolojilere uyum sağlanamayabilir.	• Programı geliştiren Kuruluş tarafından düzenlenen Kullanıcı toplantılar ile ilgili koordinenin sağlanması ve söz konusu toplantılara katılımın sağlanması

E. Maliyetlendirme

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü 08.06.1984 tarih ve 233 sayılı KHK ve 08.11.1984 tarihli Ana Statüsü çerçevesinde; tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, hizmetleri imtiyaz sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşu'dur (KİK). Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının ilgili kuruluşudur.

Bu çerçevede; kendi yatırım ve işletme giderlerini, hizmet ve faaliyetleri sonucu elde ettiği gelirleri ile karşılamaktadır. Kuruluş gelirlerini ise; hava seyrüsefer, terminal ve işletme hizmet gelirleri oluşturmaktadır.

"2024-2028 DHMİ Genel Müdürlüğü Stratejik Plan" amaç ve hedefleri için Kuruluşumuz öz kaynaklarını kullanacak olup bu kapsamda hazırlanan maliyet rakamları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

2024-2028 Stratejik Plan döneminde, Amaç 3.2 için yürütülecek faaliyetler kapsamında, 2024 yılında 92.547.646.000 TL, 2025'te 111.204.146.000 TL, 2026'da 125.790.555.000 TL, 2027'de 149.367.126.000 TL ve 2028'de de 172.387.727.000 TL satış hasılatı elde edilmesi beklenmektedir.

Tablo 21 - Tahmini Maliyetler

AMAÇ VE HEDEFLERİN YILLARA SARİ MALİYET DAĞILIMI (TL)						
AMAÇ 1: Hava Seyrüsefer Emniyetini En Üst Seviyede Sağlamak						
Hedef No	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**Toplam**
Hedef 1.1	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	50.000.000
Hedef 1.2	590.000.000	720.000.000	740.000.000	600.000.000	420.000.000	3.070.000.000
Hedef 1.3	63.200.000	114.450.000	35.350.000	31.600.000	0	244.600.000
AMAÇ 2: Havalimanı İşletmeciliği ve Güvenlik Hizmetlerini Uluslararası Standartlarda Sağlamak						
Hedef No	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**Toplam**
Hedef 2.1	241.722.000	541.140.000	160.000.000	260.000.000	220.000.000	1.422.862.000
Hedef 2.2	3.010.000	3.260.000	3.560.000	5.600.000	4.600.000	20.030.000
Hedef 2.3	90.000.000	138.000.000	112.000.000	205.000.000	240.000.000	785.000.000
AMAÇ 3: Bölgesel Hava Ulaşım Merkezi Olmak						
Hedef No	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**Toplam**
Hedef 3.1	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.2	26.484.874.000	32.635.711.000	36.944.018.000	39.023.400.000	44.918.496.000	180.006.499.000
AMAÇ 4: Bölgesel Hava Eğitim Üssü Olmak						
Hedef No	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**Toplam**
Hedef 4.1	42.000	60.000	78.000	114.000	126.000	420.000
Hedef 4.2	60.000	120.000	180.000	240.000	300.000	900.000
Hedef 4.3	9.500.000	12.900.000	14.700.000	15.100.000	15.600.000	67.800.000
AMAÇ 5: Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek						
Hedef No	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**Toplam**
Hedef 5.1	0	0	0	0	0	0
Hedef 5.2	0	10.125.000	9.000.000	8.250.000	13.000.000	40.375.000
Hedef 5.3	0	0	0	0	0	0
Hedef 5.4	50.000.000	55.000.000	60.000.000	65.000.000	70.000.000	300.000.000
Hedef 5.5	55.000	195.900	197.955	269.717	369.194	1.087.766
Genel Yönetim Gideri	3.167.733.000	3.849.385.000	4.518.225.000	5.421.870.000	6.506.244.000	23.463.457.000
Genel Toplam	**30.710.196.000**	**38.090.346.900**	**42.607.308.955**	**45.646.443.717**	**52.418.735.194**	**209.473.030.766**

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

2024-2028 Stratejik Planı'nın onaylanması ve uygulamaya konulması ile birlikte planda yer alan hedeflerin izleme süreci başlatılacak olup bunlara ilişkin gelişmeler faaliyet raporları ile değerlendirilecektir. Kuruluşumuz Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığınca raporlanacaktır.

Bu raporlama sürecinde uygulamaların izlenmesi ve gerekli değerlendirmelerin yapılarak faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi sağlanacaktır. Stratejik Planın uygulama aşamasında yapılacak olan değerlendirme çalışmaları ile elde edilecek veriler ışığında uygulamaların güncelleme çalışmalarının yapılması öngörülmektedir.

Stratejik Planın yıllık uygulama dilimleri olan performans programı Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar çerçevesinde hazırlanarak Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir. Yıllık uygulama sonuçlarını ve performans göstergelerindeki gelişmeleri ihtiva eden performans değerlendirme raporları da söz konusu usul ve esaslara uygun olarak hazırlanacaktır. Performans değerlendirme raporlarındaki gelişmeler Stratejik Planın hedeflerine yakınsama sağlayacaktır.