

STRATEJİK PLAN 2017-2019



Yavuz Selim Mh. Metro Sk. No:3 34220 Esenler, İstanbul/Türkiye
Tel: +90 212 568 99 70 Fax: +90 212 568 89 00
www.metro.istanbul info@metro.istanbul

STRATEJİK
PLAN

STRATEJİK ANALİZ

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN

2017
2019

STRATEJİK PLAN
2017-2019

STRATEJİK PLAN
2017-2019

STRATEJİK PLAN



“Stratejik Plan; imardan ulaşıma, çevreden kültüre, afet ve risk yönetiminden kent ve toplum düzenine katkı sağlamaya yönelik hizmetlere, sosyal belediyecilikten sağlığa kadar toplumsal ve bireysel yaşamda önemli paya sahip çok geniş bir yelpazede pek çok yatırım, hizmet ve faaliyeti içermektedir. Bu plan kapsamındaki çalışmalarımızla İstanbul’un cazibesini, imajını ve prestijini artırmaya yönelik birçok önemli projeyi, geçmişte olduğu gibi, gelecekte de hayata geçireceğiz. Stratejik Planımızın İstanbul için hayırlı hizmetlere vesile olmasını diler, planın hazırlanma sürecine katkı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder, bu vesile ile saygıdeğer İstanbul halkına sevgi ve saygılarımı sunarım.”

Mevlüt UYSAL

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı





Şirketimiz, dünya tarihinin en eski yerleşim ve medeniyet merkezlerinden biri olan İstanbulumuzda, şehiriçi raylı taşımacılık alanında sorumlu bir liderlik anlayışı ile; yolcu odaklı, ekonomik, emniyetli ve güvenli bir hizmet sunmayı misyon edinmiş bir kuruluştur.

1988 yılında faaliyetine başlayan Metro İstanbul, tramvay, metro, hafif metro, teleferik sistemlerinde toplam 134 km hat uzunluğuna sahiptir. 2017 yılı içinde Üsküdar-Çekmeköy hattının katılımıyla bu rakam 153 km'ye ulaşacak ve yakın bir tarihte, Kabataş-Mahmutbey, Dudullu- Bostancı Metro Hattı ve var olan hatlardaki uzatma projeleri ile birlikte boğazın her iki yanında İstanbul'un büyük çoğunluğunu kapsamış olacaktır.

İşletmeci kimliğimizin yanı sıra mühendislik tecrübelerimizi; hat ve araç bakımı, Ar-Ge çalışmaları, mühendislik ve müşavirlik hizmetlerimizi, gerek toplu ulaşım kararlarına aktif katılım anlamında gerekse tüm paydaşlarımıza yansıtarak faaliyet alanımızı genişletmeye çalışıyoruz. Amacımız, bu hedefleri gerçekleştirirken kalite süreçlerinden ödün vermemek, akıllı ve verimli bir organizasyona ulaşmaktır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve şirketimiz vizyonuna paralel olarak ürettiğimiz Yönetim Planımızın öngördüğü stratejiler ve projeler, bir bütün olarak İstanbul halkına verimli ve etkin bir şekilde hizmet vermemizi sağlayacaktır. Öte yandan stratejik ve operasyonel verimlilik esaslı büyümeyi yönetme stratejimizin etkin bir biçimde yürütülmesi ve kontrolü söz konusu olacaktır. Bilgi ve teknolojiye paralel olarak, dönüşümün ve sürekli gelişimin önemine inanıyoruz. Bu noktada tecrübelerimizi, İstanbul'un yanısıra ülkemizin tüm şehirleriyle de paylaşmayı görev biliyoruz.

Bu çalışmanın hayata geçmesinde emeği olan, Stratejik Planlama Ekibi başta olmak üzere tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim. Stratejik Yönetim Planıyla belirlediğimiz misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler doğrultusunda hep birlikte yürüteceğimiz çalışmalarda başarılar diler, bu sürecin şirketimiz ve şehrimiz İstanbul için hayırlara vesile olmasını temenni ederim.

Kasım KUTLU
Genel Müdür





İÇİNDEKİLER

1. TARİHÇE VE KİMLİK	8
1.1. İstanbul'da Raylı Sistemlerin Tarihçesi	9
1.2. Metro İstanbul'un Tarihçesi	10
2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	18
3. STRATEJİK ANALİZ	20
3.1. Genel Çevre Analizi	21
3.3. Kurum İçi Analiz	37
3.4. GZFT ve Performans Güçleri Analizi	41
4. MİSYON, VİZYON VE DEĞERLER	42
5. STRATEJİLER	46
5.1. Stratejilerin Yapısı	47
5.2. Stratejilerin Amaçları	48
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	55

1800

2012

1. TARİHÇE ve KİMLİK

5 Aralık 1984
Galata-Beyoğlu Tüneli

1928
Üsküdar-Kısıklı Hattı

Şubat 1914
Élektrikli Tramvay



2017

2019

1.1. İstanbul'da Raylı Sistemlerin Tarihçesi

İstanbul'da raylı sistemlerin geçmişi 1800 lü yılların ikinci yarısına dayanmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu zamanında, şehir içi kara toplu ulaşım ile ilgili olarak 30 Ağustos 1869 tarihinde imzalanan ilk mukavele ile İstanbul şehri sınırları dâhilinde insan ve eşya nakli için demiryolu inşası ile demiryolu üzerinde hayvan çekerli araba işletilmesi hakkı 40 yıl süre ile "Dersaadet Tramvay Şirketi"ne verilmiştir. Şirket ilk iş olarak 1870 ile 1885 yılları arasında iş ve ikamet hacminin en yoğun Galata, Şişli, Ortaköy, Eminönü, Aksaray ve Topkapı bölgelerinde atlı tramvayın çalıştığı 4 hattı devreye almıştır. Bu arada 1860'lı yıllarda Galata bölgesinde, ticarî faaliyetlerin giderek artması nedeniyle, Karaköy'den Pera'ya çıkış amacıyla bir iner-çıkâr asansör yapma fikri doğmuştur. Bu sebeple 30 Haziran 1871 tarihinde başlayan tünel ve kazı çalışmaları 3,5 yıl içinde tamamlanmıştır. Böylece dünyanın en eski ikinci metrosu olan ve Galata-Beyoğlu arasında halen hizmet veren Tünel, 5 Aralık 1874 tarihinde hizmete girmiştir.

1912 yılında başlayan Balkan Harbi ile Harbiye Nezareti, elindeki atların yetersiz kalması üzerine İstanbul'da hizmet veren tramvayların tüm atlarını satın almış, böylece İstanbul yaklaşık bir yıl tramvaysiz kalmıştır. Bu bir bakıma faydalı olmuş, Avrupa'da çoktan çalışmaya başlamış olan elektrikli tramvayın İstanbul'a gelişini hızlandırmıştır. Tramvay vagonlarının elektrikle çalıştırılması ile ilgili sözleşmenin Dersaadet Tramvay Şirketi ile Osmanlı

Devleti arasında imzalanması ile İstanbul'da Elektrikli Tramvay devri başlamıştır. Şubat 1914'de inşaatı tamamlanan santral binası, bu tarihten itibaren tramvaylara ve tüm tesisatlara elektrik vermeye başlamıştır. 1928 yılında ise Üsküdar-Kısıklı hattı ile tramvaylar Anadolu yakasında hizmete başlamıştır. 1936 yılında İstanbul caddelerinde şık görünümlü yeni tramvaylar görülmeye başlanmıştır. Şehrin büyümesi ve ihtiyaçları doğrultusunda yeni tramvay hatlarının yapılması sürdürülmüş, 1950'li yıllarda İstanbul içerisindeki tramvay ağı uzunluğu 130 km'ye ulaşmıştır.

1956 sonbaharında başlayan ve şehrin tarihinde bir dönüm noktası olan imar çalışmalarıyla yeni caddeler, bulvarlar, meydanlar oluşturmak için İstanbul adeta bir şantiye haline getirilmiştir. Sayısı gün geçtikçe artan otomobiller dolmuş sistemiyle çalışmaya başlamış, yeni ve geniş yollar ulaşımı kolaylaştırmış, sonuç olarak tramvayların gözden düşmesine başlamıştır. Bütün bunları göz önüne alan zamanın yöneticileri, daha modern bir ulaşım vasıtası olan trolleybüsleri devreye almayı kararlaştırmışlardır. İlk olarak, Rumeli yakasında Tünel-Maçka hattı, Avrupa yakasında ise Topkapı ve Yedikule tarafındaki tramvay seferleri Beyazıt'a kadar iptal edilmiştir. 1961 yılına geldiğinde ise, Avrupa yakasında hiçbir tramvay hattı kalmamıştır. 3 Ekim 1966 tarihinden itibaren Kadıköy yakasından da tramvaylar kaldırılmaya başlanmış ve aynı yıl içinde Kadıköy yakasındaki tüm hatlar kaldırılmıştır.



1. TARİHÇE ve KİMLİK



1.2. Metro İstanbul'un Tarihçesi

Tramvayların kaldırılmasını takip eden 20 yıllık dönemde lastik tekerlekli ulaşım modlarının gittikçe büyüyen ve kalabalıklaşan şehrin ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmesi ile en etkin ve işlevsel çözüm olan raylı sistemlere dönüş fikri 1980'lerde yeniden gündeme gelmiş ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1985 yılından itibaren kentiçi raylı sistemlerin inşasına tekrar başlamıştır.

Bu amaç çerçevesinde Metro İstanbul, inşası tamamlanan raylı sistem hatlarının işletmeciliğini, bakım ve onarımlarını üstlenmek üzere 1988 yılında kurulmuştur.

İlk olarak 1989 yılında Aksaray – Kartaltepe arasında hizmete başlayan M1 metro hattı açılmıştır. Hat daha sonra uzatmalarının tamamlanması ile Aksaray'dan Atatürk Havalimanı'na, Kirazlı'ya ve Yenikapı'ya kadar 26 km'lik ray uzunluğu ile günde yaklaşık 400.000 yolcu taşımaktadır.

Toplam uzunluğu 19 km'yi bulan ve günde 420.000 yolcuya hizmet veren T1 Bağcılar – Kabataş cadde tramvayı 1992 yılından günümüze özellikle tarihi yarımadada hızlı ve konforlu ulaşım imkanı sağlamaktadır. Zeytinburnu – Bağcılar uzatması ile birlikte Bağcılar'a kadar genişleyen, Bağcılar, Zeytinbur-

nu ve Aksaray istasyonlarında M1 metro hattı ile entegre olan T1 hattı, Kabataş istasyonu ile F1 Kabataş – Füniküler hattına bağlanmıştır. Laleli istasyonunda M2 Yenikapı – Hacıosman hattına entegre olan T1 hattı, Sirkeci istasyonundan Marmaray hattına aktarma yapılabilmektedir. Böylece kent içi raylı sistemlerde "tam entegrasyon" dönemi başlamıştır.

2000 yılında devreye alınan ve Şişhane - Hacıosman arasında hizmet veren metro hattının uzunluğu, 2014 yılı içerisinde yapılan uzatma projeleri ile beraber 23,5 km'ye ulaşmıştır. 16 istasyonda 116 araç ile hizmet sunan M2 Yenikapı – Hacıosman hattı günde 450.000 yolcuya hizmet vermektedir.

2007 yılında hizmete açılan ve 2009 yılında uzatması tamamlanan T4 Topkapı – Mescidi Selam tramvay hattı, 15,3 km hat uzunluğu ve 22 istasyonu ile günde yaklaşık 140.000 yolcuya hizmet vermektedir.

2012 yılı Ağustos ayı içinde hizmete açılan ve toplam uzunluğu 22 km olan M4 Kadıköy – Kartal metrosu 16 istasyonda günlük 280.000 yolcuya hizmet vermektedir. Ayrılıkçeşmesi istasyonunda Marmaray ile entegre olan hat, Ünalán istasyonunda Metrobüs hattına geçiş imkanı tanımaktadır.



2013 yılında açılan toplam uzunluğu 16 km olan M3 Kirazlı – Olimpiyatköy – Başakşehir hattı günde 65.000 yolcuya hizmet vermektedir.

2015 yılında açılan ve toplam uzunluğu 3,3 km olan M6 Levent – Hisarüstü/Boğaziçi Ü. Metro hattı 4 istasyonda 8 araçla günde 18.000 yolcuya hizmet vermektedir.

2016 yılı içerisinde şirketimizin yeni vizyonu çerçevesinde, kuruluşundan beri tüm faaliyetlerini İstanbul Ulaşım A.Ş. adıyla gerçekleştirdiği kurumsal ismini Metro İstanbul A.Ş. olarak değiştirmiştir.

Metro İstanbul'un işletmeciliğini yaptığı diğer sistemler arasında T3 Kadıköy - Moda tramvayı, Maçka - Taşkışla teleferiği ve Eyüp - Piyer Loti Teleferiği de bulunmaktadır.

Halen günde 2.000.000'un üzerinde İstanbulluya hizmet veren Metro İstanbul, 3000'in üzerindeki personeli ile 134 km uzunluğundaki hatlarıyla yılda yaklaşık 580 milyon yolcu taşımaktadır.

Metro İstanbul, özellikle İstanbul gibi dev bir metropol ölçeğinde sürdürülebilir toplu taşımacılığın en önemli unsurunun raylı sistemler olduğu bilinciyle dünyadaki tüm raylı sistem gelişmelerini yakından takip etmekte ve işletmecilik kalitesini

sürekli arttırmaya çalışmaktadır. Şirket bu çerçevede, 2005 yılında imzaladığı Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) Sürdürülebilir Gelişme Beyannamesi ile sürdürülebilir gelişme alanındaki taahhüdünü de ortaya koymuştur.

Gerek istasyon ve ulaşım hizmetlerinde gerekse bakım ve onarım çalışmalarında üst düzey bir hizmet anlayışı ile hareket eden Metro İstanbul, yolcularının ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hızlı, konforlu, ekonomik ve güvenli ulaşım hizmeti sağlamayı, yaşamı kolaylaştırmayı temel görevi saymaktadır. Bu kapsamda 2009 yılında "EN13816 – Avrupa Birliği Toplu Taşımacılıkta Hizmet Kalitesi Sertifikası" nı alarak Türkiye'de hizmetlerinin kalitesini belgelendiren ilk toplu taşımacılık firması olmuştur.

Bunlarla beraber 13 Ekim 2011 tarihinde Türkiye Kalite Derneği (KalDer) ile imzaladığı "Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi" ile Metro İstanbul, toplam kalite yönetimi ile mükemmellik modeli uygulamalarına yönelik taahhüdünü ortaya koymuştur. Metro İstanbul, kaliteyi sürekli geliştirmeyi ve işleri ilk defada doğru yapmayı her çalışanının temel sorumluluğu olarak kabul etmektedir.



1.TARİHÇE ve KİMLİK

1800

1928

Üsküdar-Kısıklı Hattı

Şubat 1914
Elektrikli Tramvay

5 Aralık 1984

Galata-Beyoğlu Tüneli

1.3. Metro İstanbul'un Kronolojik Tarihçesi

- 16.08.1988 İstanbul Ulaşım A.Ş kuruldu.
- 18.03.1989 M1 Aksaray-Atatürk Havalimanı Hafif Metro Hattının ilk aşaması hizmete açıldı.
- 13.06.1992 T1 Zeytinburnu-Kabataş Tramvay Hattının ilk aşaması olan Topkapı-Sirkeci arası tamamlandı.
- 11.04.1993 Maçka-Taşkışla Teleferik Hattı hizmete açıldı.
- 10.03.1994 T1 Zeytinburnu-Kabataş Tramvay Hattının ikinci aşaması olan Topkapı-Zeytinburnu arası hizmete açıldı.
- 20.04.1996 T1 Zeytinburnu-Kabataş Tramvay Hattının Sirkeci-Eminönü bağlantısı yapıldı.
- 16.09.2000 M2 Taksim-4.Levent Metrosu hizmete açıldı.
- 20.12.2002 M1 Aksaray-Atatürk Havalimanı Hafif Metro Hattı Havalimanı bağlantısı açıldı.
- 01.11.2003 T3 Kadıköy-Moda Tramvay Hattı hizmete açıldı.
- 30.01.2005 T1 Zeytinburnu-Kabataş Tramvay Hattının üçüncü aşaması olan Eminönü-Fındıklı arası hizmete açıldı.
- 31.11.2005 Eyüp-Pierre Loti Teleferiği hizmete açıldı.

2006



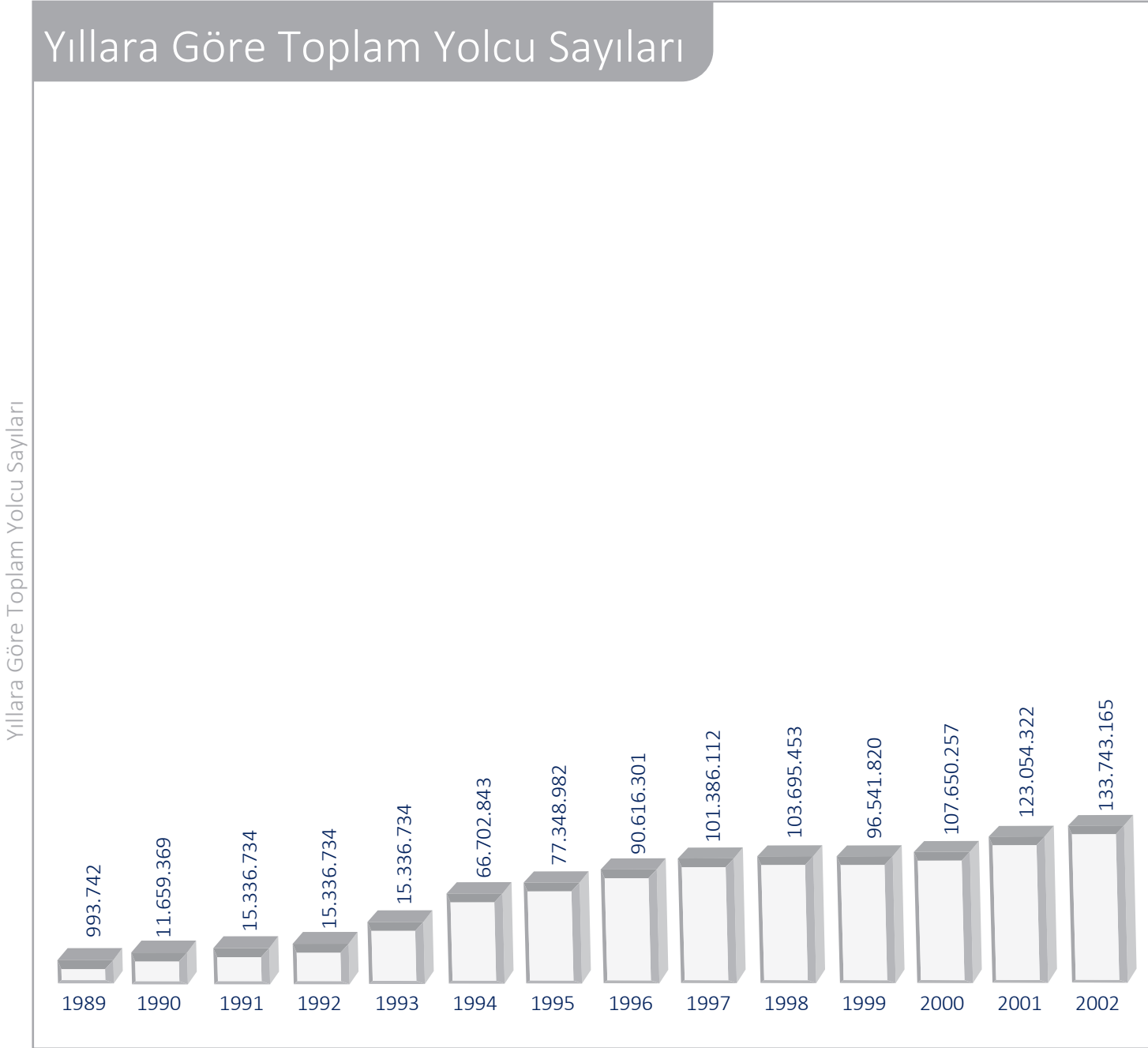
2017

2019

- 10.10.2016 M4 Kartal- Tavşantepe uzatması hizmete açıldı.
- 21.05.2016 İstanbul Ulaşım A.Ş. olan şirketimizin kurumsal ismi Metro İstanbul A.Ş. olarak değiştirilmiştir.
- 19.04.2015 M6 Levent – Boğaziçi Ü./ Hisarüstü hattı hizmete açıldı.
- 09.11.2014 M1 Yenikapı – Atatürk Havalimanı hattında Yenikapı istasyonu işletmeye açıldı.
- 16.03.2014 M2 Yenikapı – Haciosman hattında Vezneciler istasyonu hizmete açıldı.
- 15.02.2014 M2 Yenikapı – Haciosman hattında Yenikapı ve Haliç istasyonları hizmete alındı.
- 29.10.2013 M4 Ayrılık Çeşmesi istasyonunun hizmete alındı.
- 14.06.2013 M1 B Aksaray – Kirazlı metro hattı hizmete alındı.
- 14.06.2013 M3 Kirazlı – Olimpiyat – Başakşehir metro hattı hizmete alındı.
- 17.08.2012 M4 Kadıköy – Kartal Metro Hattı hizmete açıldı.
- 09.07.2011 M2 hattı Haciosman istasyonu hizmete açıldı.
- 03.02.2011 T1 ve T2 Hatları birleştirilerek entegre edildi.
- 11.11.2010 M2 hattı Seyrantepe istasyonu hizmete açıldı.
- 02.09.2010 M2 hattı Darüşşafaka istasyonu hizmete açıldı.
- 18.03.2009 T4 hattı Edirnekapi-Topkapı uzantısı hizmete açıldı.
- 31.01.2009 M2 hattının Atatürk Oto Sanayii ve Şişhane uzantıları hizmete açıldı.
- 17.09.2007 T4 Sultançiftliği-Edirnekapi Tramvay Hattı hizmete açıldı.
- 29.06.2006 F1 Taksim-Kabataş Füniküleri hizmete açıldı.
- 29.06.2006 T1 Zeytinburnu-Kabataş Tramvay Hattının Kabataş bağlantısı açıldı.
- 14.09.2006 T2 Güngören-Bağcılar Tramvay Hattı hizmete açıldı.

1. TARİHÇE ve KİMLİK

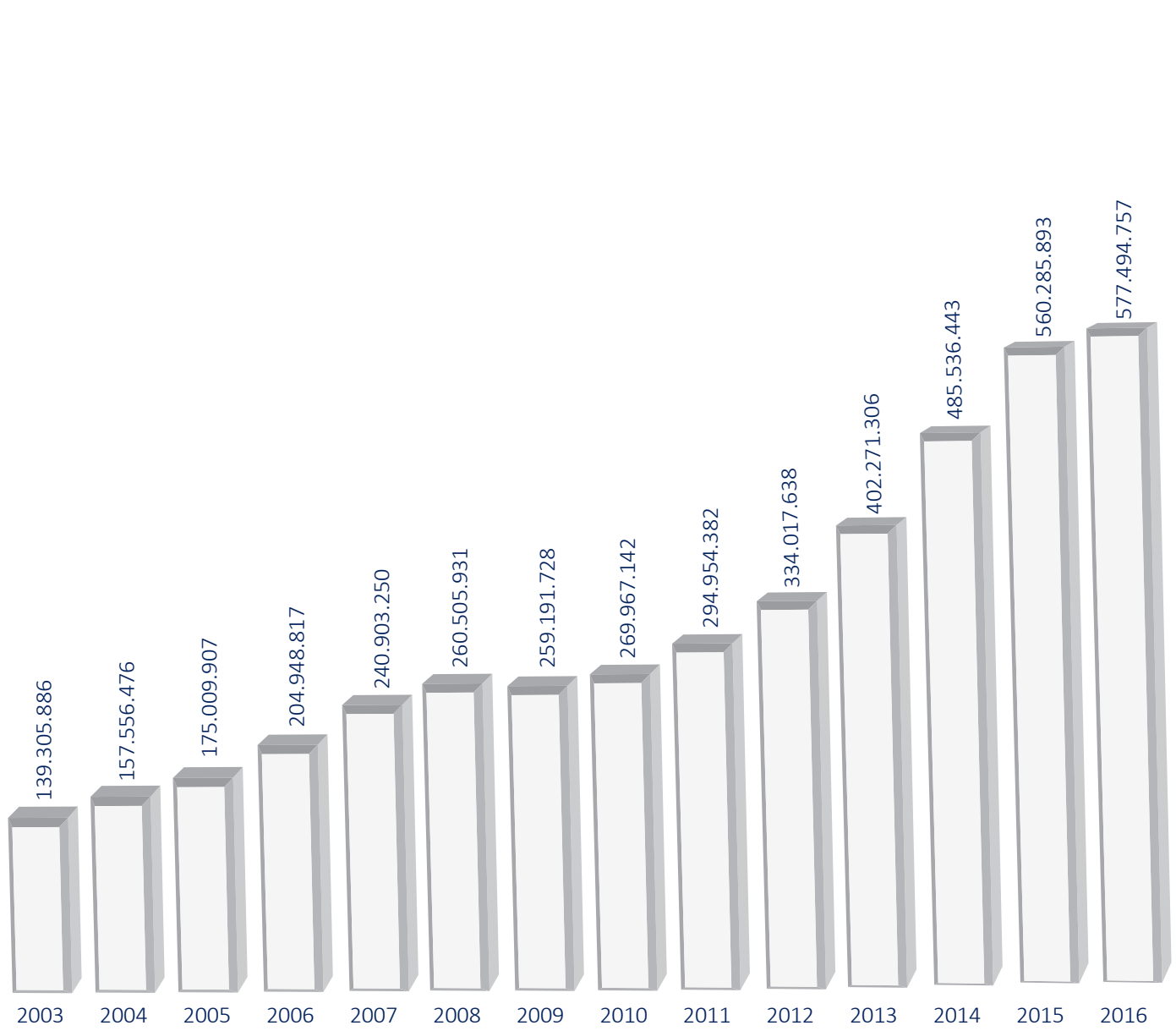
Yıllara Göre Toplam Yolcu Sayıları





Yıllara Göre Toplam Yolcu Sayıları

Yıllara Göre Toplam Yolcu Sayıları



ORGANİZASYON ŞEMASI

STRATEJİK PLAN
2017-2019

2017
2019

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK
PLAN

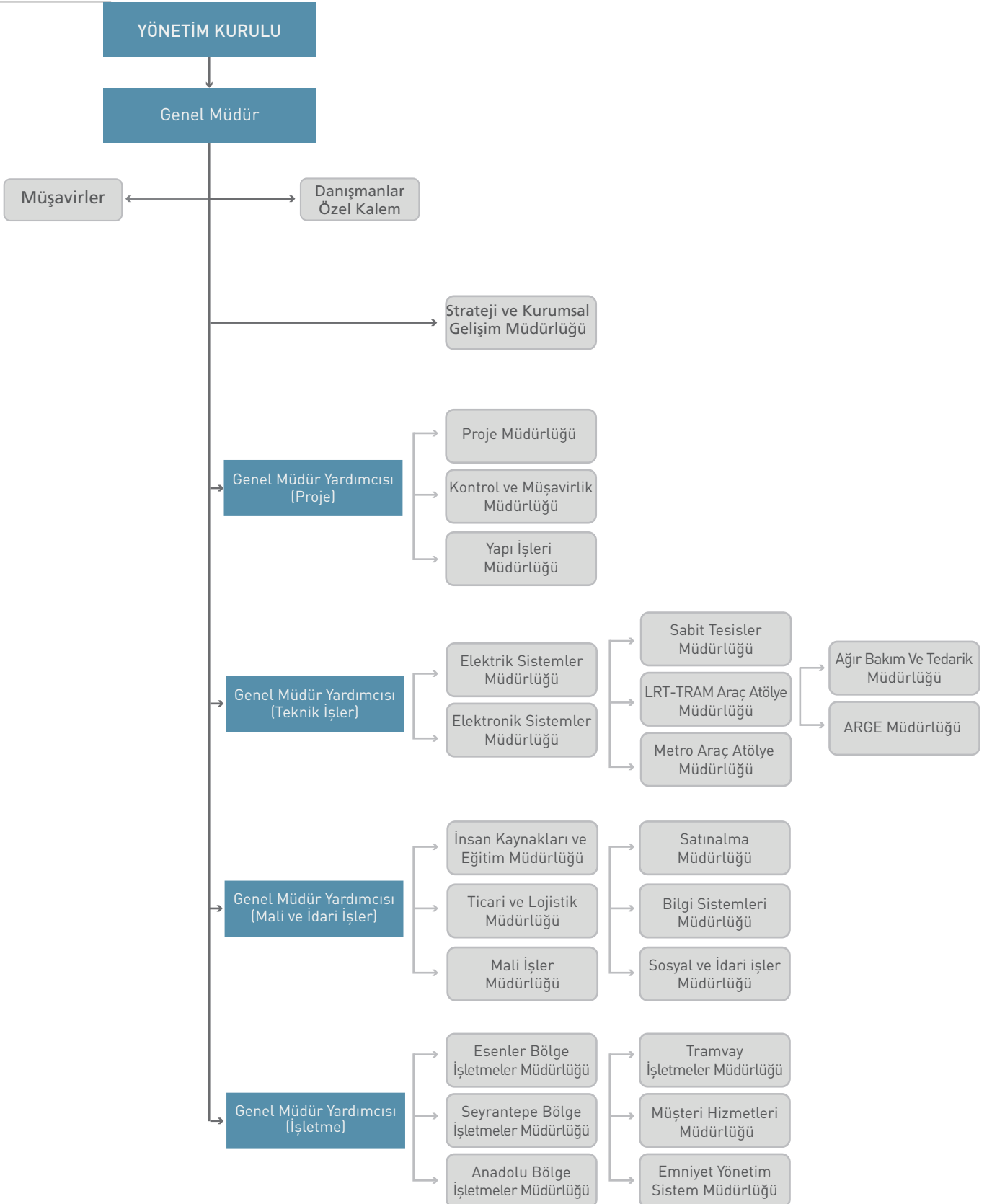
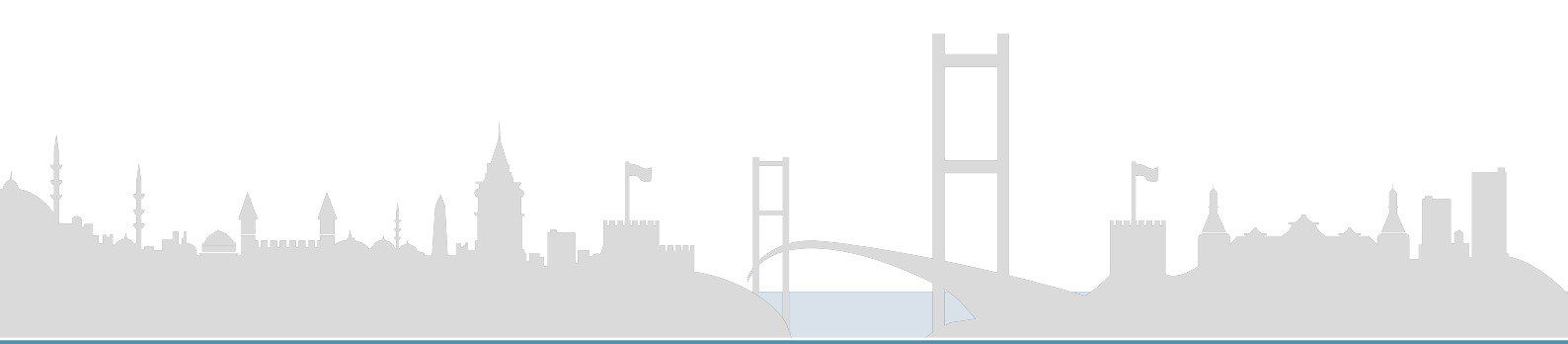
ORGANİZASYON ŞEMASI

STRATEJİK PLAN

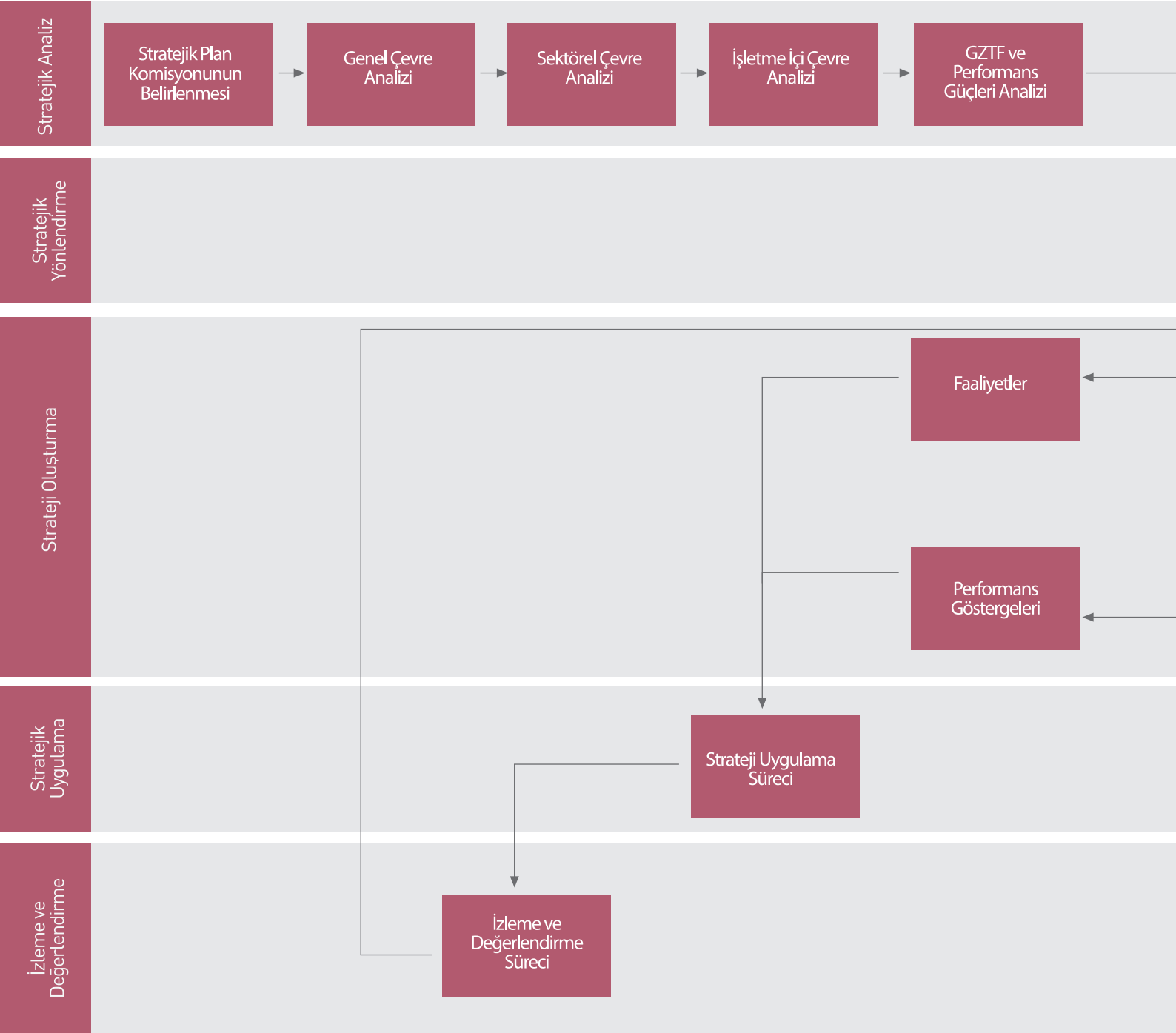
STRATEJİK PLAN

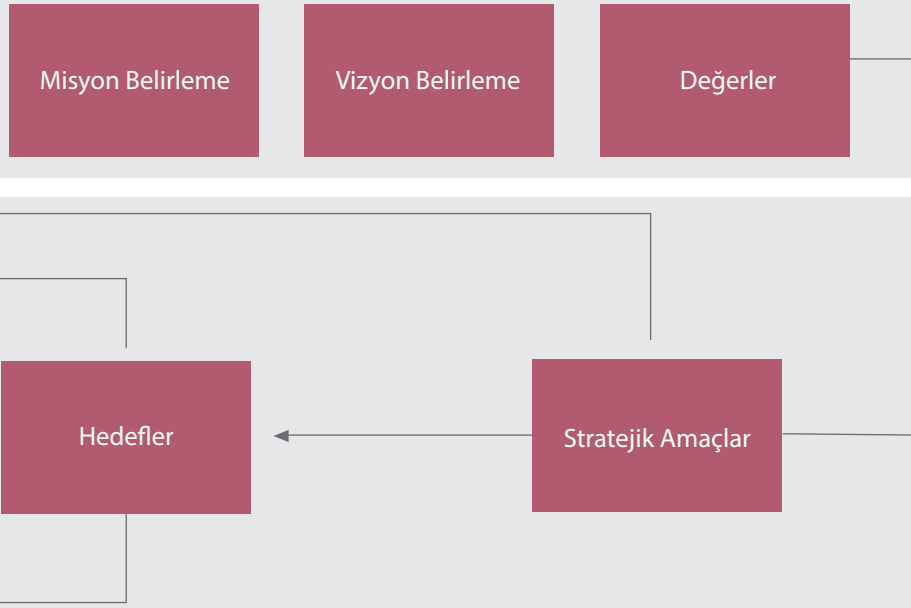
STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN
2017-2019



2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ



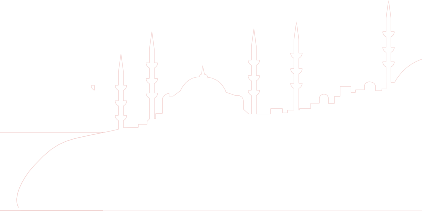


STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Metro İstanbul, stratejik plan çalışması ile kurumun geleceğine yön verecek, yatırımların uygulanma sürecine ve bütçe çalışmalarına rehberlik edecek ve kurumsal performans takibine temel oluşturacak bir plan oluşturulmuştur.

Metro İstanbul, sadece stratejilerin belirlenmesi sürecinin yeterli olmadığı, bu stratejilerin doğru yönetiminin uzun vadeli başarı getireceği olgusundan hareketle bu süreci "Stratejik Yönetim Süreci" olarak adlandırmıştır. Stratejik yönetim süreci; stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, strateji uygulama ve izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamaların ilk üçü stratejik plan sürecini oluşturmaktadır.

Stratejik analiz aşaması, stratejik planı hazırlayacak komisyonun belirlenmesi, genel çevre analizi, sektörel çevre analizi, işletme içi çevre analizi ve GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) ve performans güçleri analizlerinden oluşmaktadır. Stratejik yönlendirme aşaması, kurumun misyon, vizyon ve değerlerinin belirlenmesi aşamalarını kapsamaktadır. Strateji oluşturma aşamasında öncelikle kurumun stratejik amaçları belirlenmiştir. Daha sonra her bir stratejik amaç ile ilgili hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler ve bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini test edecek performans göstergeleri belirlenmiştir. Strateji uygulama, izleme ve değerlendirme aşamaları, stratejik plan süreci ile birlikte stratejik yönetim sürecini oluşturan aşamalardır. Metro İstanbul'un stratejik yönetim süreci aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.



STRATEJİK PLAN
2017-2019

2017
2019

STRATEJİK
PLAN

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN

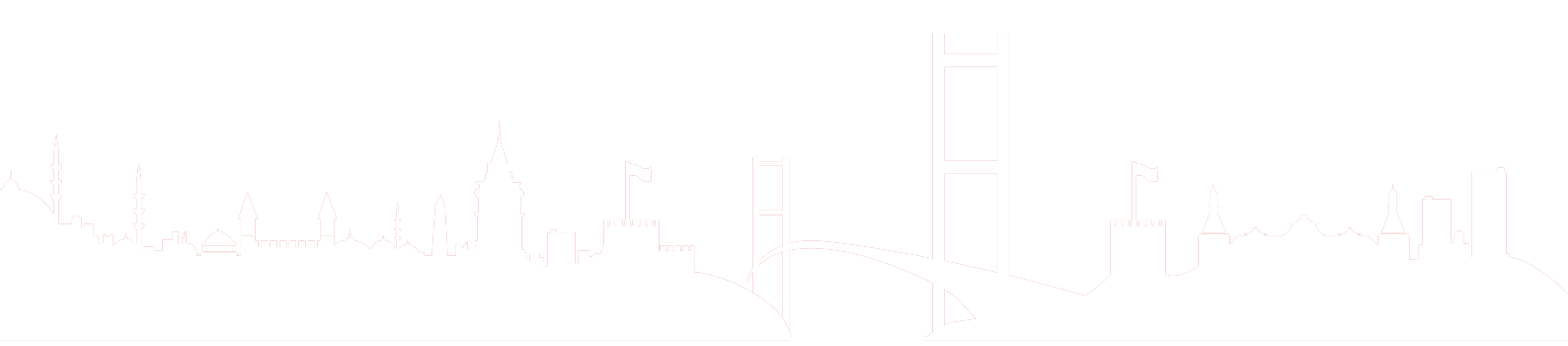
STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN

STRATEJİK ANALİZ

STRATEJİK PLAN
2017-2019



3.1 Genel Çevre Analizi

Karayolu ağırlıklı yük ve yolcu taşımacılığının sebep olduğu çevre kirliliği, kazalar, trafik tıkanıklığı ve yüksek yakıt maliyetlerinin ülke ekonomilerine getirdiği ağır yükler neticesinde demiryolları son yıllarda bütün dünya ülkelerince adeta yeniden keşfedilmiş ve her yönüyle yeniden yapılandırılmaya başlanmıştır. Özellikle yüksek teknolojiye sahip ülkelerde, teknolojinin bütün imkânları kullanılarak raylı sistemlerinin geliştirilmesi için büyük araştırma ve yatırımlar yapılmaktadır. Bu nedenlerle genel çevre analizinde toplu taşımacılık sektörünün en gelişmiş olduğu bölge olan Kıta Avrupası, toplu taşımacılık sektörünün hızla geliştiği Ortadoğu, Çin ve Türkiye incelenmiştir.

3.1 Genel Çevre Analizi

■ Avrupa

1963 yılında Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu ile ortaklık anlaşmasını imzalamasıyla başlayan Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliği süreci, 1987 yılında Türkiye'nin tam üyeliğe başvurması, 1999 yılında AB üyeleri tarafından aday kabul edilmesi ve 2005 yılında tam üyelik müzakerelerine başlamasıyla hız kazanmıştır. 2005 yılından itibaren Avrupa Birliği'nin yerel yönetimler müktesebatına uyum çalışmalarına başlayan İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve bağlı kuruluşları Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde üzerine düşün görevleri yerine getirmek için üstün gayret sarf etmektedir. Bu kapsamda çalışmalarına hız veren Metro İstanbul 2007 yılında uygulamaya başladığı "Avrupa Birliği EN 13816 Toplu Taşımacılıkta Hizmet Kalitesi Standardı" ile 2009 yılında hizmetlerini sertifikalandırarak Avrupa standartlarında hizmet veren Türkiye'deki ilk toplu taşıma işletmecisi olmuştur.

2023 yılında dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasında olmayı hedefleyen Türkiye'nin bu hedefine paralel olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Metro İstanbul 2023 yılında yaklaşık 1.000 km uzunluğunda bir kent içi raylı sistem ağı ile günde 8 milyon yolcu taşımayı ve Avrupa'nın en büyük kent içi raylı toplu taşımacılık işletmecisi olmayı hedeflemektedir.

2017-2019 dönemi stratejik plan sürecinde genel çevre analizi aşamasında Avrupa'nın büyük kentlerindeki metro sistemleri incelenmiş ve şu anda 133,25 km uzunluğunda raylı sistem ağına sahip Metro İstanbul'un 2023 yılı hedefleri çerçevesinde 639 km'lik 50 raylı sistem hattının planlaması, yönetimi ve organizasyonu için incelemeler yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar neticesinde aşağıda Avrupa'nın büyük kentlerindeki metro sistemlerine ait bazı bilgiler verilmiştir.

Avrupa Kentlerinde Metro Sistemleri

Ülke	Şehir	Firma	Hat Sayısı	Uzunluk (km)	İstasyon Sayısı	Araç Sayısı	Günlük Yolcu Sayısı
Almanya	Berlin	BVG	10	151,7	173		1.360.000
Almanya	Münih	SWM	6	103	100	576	1.430.000
Avusturya	Viyana	Winier Linien	5	78,5	104	1.620	1.300.000
Belçika	Brüksel	STIB	4	40	59	66	378.000
Bulgaristan	Sofya	Bulgarian Metropolitan-Sofia JSC	2	40	35	52	350.000
Çek Cumhuriyeti	Prag	Dopravní podnik hl. m. Prahy	3	65,2	61	730	1.620.000
Danimarka	Kopenhag	Metro Service	2	20,4	22	34	150.000
Finlandiya	Helsinki	HKL Metro Transport	2	21,1	17		201.400
Fransa	Paris	RATP	16	214	303	700	4.500.000
Hollanda	Amsterdam	Gemeentelijk Vervoerbedrijf	4	42,5	52	111	181.000
İngiltere	Londra	TFL	11	402	270		4.800.000
İrlanda	Dublin	RPA	2	41	34		121.000
İspanya	Madrid	Metro de Madrid	13	294	301	2.404	2.000.000
İspanya	Barcelona	TBM ve FGC	12	144,3	180	816	1.200.000
İsveç	Stockholm	MTR	7	108	100	612	1.122.000
İtalya	Roma	ATAC	3	60	73	83	1.130.000
İtalya	Milano	Metropolitana di Milano	4	101	113	959	1.500.000
Macaristan	Budapeste	BKV	4	38,6	52		1.270.000
Norveç	Oslo	Oslo T-banedrift	6	85	101	310	318.000
Polonya	Varşova	Metro Warszawskie	1	29	27		673.000
Portekiz	Lizbon	Metropolitano de Lisboa	4	43,2	55		568.000
Romanya	Bükreş	Metrorex	4	70	51		475.000
Rusya	Moskova	Moskovsky Metropoliten	14	393,5	234	4.428	9.716.000
Yunanistan	Atina	Attiko Metro SA.	3	84,5	65	294	1.150.000

3.1 Genel Çevre Analizi

■ Ortadoğu

Ortadoğu raylı ulaşım sektörü, Türkiye'nin kültürel ve ekonomik ilişkileri itibariyle aşağıdaki başlıklarda pazar ve aktör segmentasyonuna sahiptir:

Mısır

(Mısır Arap Cumhuriyeti)

İran

(İran İslam Cumhuriyeti)

Verimli Yarımaya

(Irak Cumhuriyeti, İsrail Devleti, Ürdün Haşemi Krallığı, Lübnan Cumhuriyeti, Filistin Yönetimi, Suriye Arap Cumhuriyeti)

Arabistan Yarımadası

(Suudi Arabistan Krallığı, Bahreyn Krallığı, Birleşik Arap Emirlikleri, Kuveyt, Katar, Umman, Yemen)

Karayolu taşıtlarının yegâne yakıtı petrolün üreticisi olan zengin Ortadoğu ülkelerinde özel taşıt kullanımı oldukça ucuz olduğu için toplu taşımacılık sistemleri için 2000'li yıllara kadar gerekli yatırımlar yapılmamıştır. Dünyadaki enerji daralmasının ilerki yıllarda kendilerini de etkileyeceğini farkederek bu ülkeler, artık toplu taşıma sistemlerine yatırım yapmaları gerekliliğini gördüler. BAE'nin en büyük emirliklerinden biri olan Dubai Metrosunun yapımıyla bu faaliyetler hızlanmıştır.

Suudi Arabistan, Irak, İran, BAE, Mısır, İsrail, Katar ülkeleri Ortadoğu'da toplu taşımacılık sektörünün hareketli olduğu ülkelerdir. Bu ülkeler ve şehirlerde yapılan yatırımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu bölgede yapılabilecek faaliyetleri işletme ve danışmanlık işleri olarak ikiye ayrılabilir. İşletme işleri; bu bölgede 2012 yılı itibariyle sadece Dubai ve Mekke metrosu işletme altındadır. Dubai Metrosunu İngiliz Serco firmasının yerel ortaklarla kurdukları Serco Middle East şirketi, Mekke Metrosunu ise Serco Middle East firmasının danışmanlığıyla China Railway Construction Corporation (CRCC) ve Beijing Railway Administration (BRA) işletmektedir.

Dünyanın en lüks metrosu diye kabul edilen Dubai metrosu 2009 yılında işletmeye açılmıştır. Dubai ulaşım kurumu RTA, bu sistemin 10 yıllığına işletmesini Serco Middle East firmasına vermiştir.

Mekke metrosu ise 2010 yılında işletmeye açılmıştır. 2015 yılı içerisinde, Suudi Arabistan metrosu inşaat çalışmaları ve yapı işleri için yapılan ihale sonuçlandı. İhalenin kazanan 3 firması, Isolux Corsan, Kolin İnşaat Turizm Sanayi ve Ticaret ve Haif Company oldu. Mekke metrosunun B ve C hatlarını kapsayan projenin tutarının ise 2,3 milyar Euro olması bekleniyordu. Anlaşmanın detaylarında ise, B hattının 11,9 km'lik bölümü ve C hattının 13 km'lik bölümünün yapılacağı yer alıyordu. Bu bölgelerde yer altı tünelleri, delme tüneller, aç-kapa tünelleri ve viyadüklerin yapılacağı konusunda mutabakata varılmıştı. Ayrıca Kuala Lumpur taşımacılık acentesi ile yapılan anlaşmaya göre bu faaliyetler süresince danışmanlık hizmeti verileceği konusunda anlaşılmıştı.

Ortadoğu Bölgesinde Raylı Toplu Taşıma Sistemleri

Ülke	Şehir	Sistem türü	Toplam Uzunluk	İstasyon Sayısı	Yaklaşık Maliyet	İşletmeye Alınma Yılı
S.Arabistan	Mekke	Metro	181,7	88	15 milyar USD	İlk aşama 2017
	Riyad	Metro	43+ 65 (plan)	46	3 milyar USD	2017
	Cidde	Metro	108		5.6 Milyar USD	
	Cidde	People Mover	2	3	96 Milyon USD	2014
Katar	Doha	Metro	300	98	17 milyar EURO	2026
	Lusail	LRT	30	33	535 milyon USD	2016
BAE	Dubai	Metro	74,6 + 49(plan)	49+(8 plan)	10,3 milyar USD	2009-2011
	Dubai	Tramvay	11+3	19	675 milyon +325 USD	
	Dubai	Monoray	5,45		560 Milyon USD	2009
	Abudabi	Metro	40		5 Milyar USD	2016
	Abudabi	Tramvay	40			2017
	Abudabi	Monoray	31			2017
Kuveyt	Kuveyt	Metro	171	71	7 milyar USD	2016
Irak	Bağdat	Metro	26	14	1,5 milyar USD	

2016 yılındaki gelişmelere baktığımızda, Riyad Ticaret Müşavirliği'nin açıklamasına göre Mekke şehri için planlanan 182 km uzunluğunda ve 88 istasyondan oluşacak, 6 etapta tamamlanması hedeflenen hafif raylı sistem projesinin finansmandaki yapılanma ihtiyacı çerçevesinde ertelendiği açıklanmıştır.

Mekke Büyük Raylı Sistemi'nin CEO'su olacak olan Ali Abdelfattah tarafından Dubai'de bir konferansta yapılan açıklama çerçevesinde, Suudi Hükümetinin öncelikli projeleri arasında yer alan projenin ne kadar gecikeceğine dair bir tarih verilmemiştir.

Bu bölgede raylı sistem yapımı devam eden ve/veya yakın gelecekte yapımına başlanması düşünülen birçok şehir vardır. Bunların başlıcaları Doha, Abudabi ve Riyad'dır. Bu bölgede iş yapabilmek için güçlü yerel ortaklara ihtiyaç vardır. Serco firmasını buna örnek verebiliriz. Bu firma şimdiden bu ülkedeki potansiyel işleri, Katardaki en büyük yerli firmalardan Attiyah Grup ile anlaşma imzalamıştır.

Ortadoğu pazarında raylı ulaşım aracı üretimine yönelik girişim Türkiye dışında İran ile sınırlıdır. İran'ın, kendi aracını üretmeye yönelik Çin'li firmalar ile ortaklaşa girişimleri bulunmaktadır.

Yukarıda verilen tablodan görüldüğü üzere, ortadoğu ülkelerindeki büyüyen raylı ulaşım altyapısı, pazarda operatör firma ihtiyacını artırmaktadır. Bu tür iş olanakları yerel ortaklı iş modelleriyle pazarda hızlı bir şekilde rol alınması imkanını sunmaktadır. Bununla birlikte, danışmanlık - müşavirlik işlerinde ise yerel veya batılı firmalarla ortaklık kurarak veya tekil olarak da pazarda rol almak mümkündür.

3.1 Genel Çevre Analizi

■ Asya

Ortadoğu bölgesi dışarıda tutulduğunda Asya kıtasındaki raylı ulaşım sektörü, Türkiye'nin kültürel ve ekonomik ilişkileri itibarıyla Hint Yarımadası (Hindistan, Pakistan, Bangladeş) ve Doğu Asya (Çin, Japonya ve Güney Kore) olmak üzere iki ayrı başlıkta ele incelenmiştir.

Doğu ve Güneydoğu Asya bölgesinin - Japonya ve Güney Kore gibi- gelişmiş ülkelerinin, raylı sistem yatırımlarının çoğu bitmek üzeredir. Bu bölgelerde raylı sistem sektörleri çok gelişmiş olup Amerika, Avrupa ve Ortadoğu piyasasına yönelik, sektördeki batılı firmalara alternatif oluşturmaktadırlar. Ucuz işgücü ve hammadde temini sağlamaları nedeniyle büyük şirketler özellikle Çin ve yakın çevresindeki eski doğu bloku ülkelerinde üretim merkezleri oluşturmaktadır.

2016 yılı içerisinde, Çin'in en büyük yüksek hızlı tren üreticisi CRRC, Çek Cumhuriyeti özel demiryolu şirketi Loe Express ile Prag'da sözleşme imzaladı. Loe Express, Çin'den üç yüksek hızlı tren satın alacağını açıkladı. Söz konusu sözleşmenin işlem hacmi ise 20 milyon avroyu aştı. Böylece Çin tarafından üretilen yüksek hızlı trenler ilk kez AB pazarına girmiş olacak. Şirketin önümüzdeki 3 yılda satın alacağı hızlı tren sayısı 30'u aşacak.

Aynı zamanda Pekin yönetimi, başkentle liman kenti Tianjin ve komşu eyalet Hebei'yi birbirine bağlayacak 36 milyar dolarlık mega demiryolu projesini onayladı. Dokuz ayrı projeyi birbirine bağlayacak 1100 km uzunluğundaki mega demiryolu projesi 2020 yılında tamamlanacak.

Hâlihazırda nüfusunun yaklaşık 110 milyon olduğu tahmin edilen projenin kapladığı alan, Güney Kore'den iki kez daha büyük.

Çin Ulaştırma Bakanlığı yetkilileri 2016-2020 yılları arasında, ulaştırma alanındaki kalkınma hedeflerine yönelik, 3 trilyon 500 milyar yuan (503,6 milyar dolar) tutarında yatırım yapılacağını açıkladı. Ayrıca ülkedeki hızlı tren demiryolu uzunluğunu 30 bin kilometreye çıkarmak hedeflenmektedir.

Hint yarımadasında ise, ülkelerin gelir ve altyapı düzeyleri itibarıyla raylı ulaşımaya yönelik yatırımlar ihtiyacın çok gerisindedir. Bununla birlikte kent içi toplu taşıma sistemi yatırımları son on yıl içinde hızlanmıştır. Özellikle metrobüs sistemleri, ucuzlukları ve kısa vadede yapılabilir olmaları nedeniyle bu ülkelerde tercih edilmektedir. Bu duruma Pakistan'ın Lahor kentinde uygulanan ve danışmanlık hizmeti Metro İstanbul tarafından verilen 27 km uzunluğundaki metrobüs projesi örnek olarak verilebilir. Bu proje ile birlikte Pakistan'ın diğer büyük şehirlerinden de benzer talepler ve ihtiyaçların gelmesi tahmin edilmektedir.

Bu coğrafyada hizmet veren belli başlı raylı sistem işletmeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu listede özellikleri itibarıyla en dikkat çekici örnek olan Hong Kong merkezli MTR şirketi, sadece bu bölgede değil, dünyada birçok şehirde hizmet veren uluslararası bir kuruluş haline gelmiştir.

Asya Bölgesi Raylı Toplu Taşıma Sistemleri

Şehir	Kurum	Hat Türü	Hat Uzunluğu (km)	İstasyon Sayısı	Günlük Yolcu Sayısı
Tayland	Bangkok	BTS Skytrain	36,45	34	600.000
Tayland	Bangkok	MRTA	43	35	253.000
Çin	Pekin	Beijing Subway	574	345	9.998.000
Hindistan	Delhi	DMRC	213	160	2.661.000
Çin	Hong Kong	MTR Corporation Limited	218,2	161	5.000.000
Çin	Shanghai	Shanghai Metro Operation Co	588	364	10.000.000
İran	Tehran	Tehran Urban and Suburban Railway Company	178	107	2.465.000
Japonya	Tokyo	Tokyo Metro Co.	203,4	179	6.840.000
Tayvan	Taipei	Taipei Rapid Transit System	131,1	117	2.020.000

3.1 Genel Çevre Analizi

■ Türkiye

Cumhuriyetin ilk yılları ile birlikte başlayan demiryolu seferberliğine yıllarca verilen arayı kapatmak ve demiryollarının tekrar hak ettiği yeri alabilmesi için Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, demiryollarını öncelikli iyileştirilmesi gereken sektör olarak belirlemiştir. Yeni bir demiryolu seferberliğine dönüşen bu tercih sonucunda, yılda ortalama 134 km'den 18 km'ye düşen demiryolu yapımı yılda ortalama 135 km ulaşmıştır.

29.10.2013 tarihinde hizmete alınan Marmaray (Ayrılık Çeşmesi- Kazlıçeşme), toplam hat uzunluğu 76,3 km olup, bir yöndeki yolcu sayısı 75.000 yolcu/ saat/ tek yöndür. Ayrıca 2016 yılı aralık ayı, istasyonlara göre günlük ortalama yolcu taşıma istatistiği; Ayrılık Çeşmesi 47.137, Üsküdar 35.189, Sirkeci 24.395, Yenikapı 53.721, Kazlıçeşme 21.209 yolcu olarak gerçekleşmiştir.

Ülkemizin en büyük iki kenti olan Ankara-İstanbul arasındaki seyahat süresinin azaltılması, hızlı, konforlu ve güvenli bir ulaşım imkânı oluşturulması ve dolayısıyla ulaşımındaki demiryolu payının artırılması amacıyla Ankara-İstanbul YHT Projesinin ilk etabını oluşturan Ankara-Eskişehir hattı 2009 yılında hizmete açıldı. Ankara-Eskişehir arasındaki seyahat süresi 1,5 saate düşüren hattının hizmete girmesiyle birlikte Türkiye, YHT hattı işleten ülkeler arasında yer aldı. Ankara-İstanbul YHT'nin ikinci etabı olan Eskişehir- İstanbul (Pendik) kesiminin inşası da tamamlanarak, 25 Temmuz 2014 tarihinde hizmete açıldı. Ankara-İstanbul YHT Projesiyle iki büyük kent arasındaki seyahat süresi 3,5 saate düştü.

Tamamen yerli firma, yerli iş gücü ve öz kaynaklarla gerçekleştirilen Ankara-İstanbul Projesi'nin üzerinde bulunan Polatlı-Konya arasında 212 km uzunluğunda, 300 km/s hıza uygun YHT hattı inşa edildi. Hattın 23 Ağustos 2011 tarihinde hizmete açılmasıyla konvansiyonel trenlerle 10 saat 30 dakika olan seyahat süresi 1 saat 45 dakikaya düştü.

Konya-Eskişehir arasında 24 Mart 2013 tarihinde başlayan YHT seferleri, 17 Aralık 2014 tarihinden sonra İstanbul (Pendik) arasında yapılmaya başlandı. Konya-İstanbul arasında konvansiyonel trenlerle 13 saat süren seyahat süresi, hattın hizmete girmesiyle birlikte 4 saat 15 dakikaya düştü.

Ülkemizin üçüncü büyük kenti olan İzmir'i ve güzergâhındaki Manisa, Uşak ve Afyonkarahisar'ı Ankara'ya bağlayan proje ile batı doğu aksında çok önemli demiryolu koridoru oluşacaktır. İnşa çalışmaları devam eden hattın hizmete girmesiyle birlikte Ankara-İzmir halen 14 saat olan seyahat süresi 3 saat 30 dakika olarak gerçekleşecek.

Küçük Asya ile İpek yolu güzergâhındaki Asya ülkelerini birleştiren demiryolu koridorunun önemli akslarından biri olan 603 km'lik Ankara-Sivas arası 405 kilometreye düşürecek YHT projesinin yapımı devam ediyor. Projenin tamamlanmasıyla Ankara-Sivas arası seyahat süresi 12 saatten 2 saate düşecektir. Tamamını öz kaynaklarla yapılmaktadır.

Konya-Karaman hızlı tren projesi, sadece yolcu taşıyabilen YHT hatlarının yanı sıra yük ve yolcu taşımacılığının birlikte yapılabilirdiği 200 km/h hıza uygun, çift hatlı hızlı tren projeleri geliştirilmeye başlandı. Konya - Karaman arasında 102 km uzunluğunda 200 km/saat hıza

Türkiye Kentiçi Raylı Sistemler

Şehir	Kurum	Hat Türü	Hat Uzunluğu (km)	İstasyon Sayısı	Günlük Yolcu Sayısı
Adana	Adana Büyükşehir Belediyesi	Tramvay	13,5	13	-
Ankara	EGO				
	Bugsaş	Metro	57,2	42	293.000
Bursa	Burulaş	Metro			
		Tramvay	47,7	61	250.000
Eskişehir	Eskişehir Hafif Raylı Sistem İşletmesi	Tramvay	45	61	115.000
Gaziantep	Gaziantep Büyükşehir Belediyesi	Tramvay	15	13	-
İstanbul	Metro İstanbul	Metro			
		Tramvay			
		Füniküler			
		Teleferik	149,9	142	2.000.000
İstanbul	İETT	Tramvay			
		Füniküler	2,2	6	2.000
İzmir	İzmir Metro A.Ş.	Metro	17,6	17	287.000
Konya	Konya Büyükşehir Belediyesi	Tramvay	18,9	31	110.000
Kayseri	Kayseri Ulaşım A.Ş.	Tramvay	34,5	55	100.000
Samsun	Samsun Ulaşım A.Ş.	Tramvay	15,7	21	45.000

uygun, çift hatlı, elektrikli ve sinyalli demiryolu yapım çalışmaları sürüyor. Projenin tamamlanmasıyla Konya-Karaman arası seyahat süresi 1 saat 13 dakikadan 40 dakikaya düşecek.

Bursa- Bilecik hızlı tren projesi, yolcu taşıyabilen YHT hatlarının yanı sıra yük ve yolcu taşımacılığının birlikte yapılabilirdiği 200 km/h hıza uygun, çift hatlı Hızlı Tren projeleri geliştirilmeye başlandı. Ülkemizin en gelişmiş sanayi şehirlerinden biri olan Bursa ile Bilecik arasında inşa edilen hızlı tren hattıyla Bursa; İstanbul, Eskişehir, Ankara ve Konya'ya bağlanacak. Hattın tamamlanmasıyla Ankara-Bursa arası 2 saat 15 dakika, Bursa-Eskişehir arası 1 saat 5 dakika ve Bursa-İstanbul arası 2 saat 15 dakika olacak.

Planlanan çalışmalar tamamlandıkça Türkiye'nin demiryolu sektöründe uluslararası ve bölgesel çapta önemi büyük oranda artacak ve Avrupa ile Asya arasındaki yaklaşık 75 Milyar Dolarlık taşımacılık hacminden çok daha büyük bir pay alacak olan Türkiye demiryolu taşımacılığının kalbi durumuna gelecektir.

Yap-işlet-devret modeli ile inşa edilmesi planlanan kılçık hatlar yardımı ve demiryollarının özel kargo taşımacılığına açılması ile birlikte Türkiye Avrupa, Orta Asya ve Ortadoğu arasında bir bağlantı merkezi ve önemli bir lojistik bölgesi olacaktır.

3. STRATEJİK ANALİZ

3.1 Genel Çevre Analizi



■ İstanbul

İstanbul'da 2016 yılında yolcu hareketliliğinin (özel otomobiller dahil) yaklaşık %10'u (TCDD dahil) Raylı Sistemlerle yapılan yolculuk teşkil etmektedir. Halkın büyük çoğunluğu şehir içi seyahatlerini lastik tekerlekli kara yolu taşıtlarıyla gerçekleştirmektedir. Türkiye'de ve buna paralel olarak İstanbul'da uzun yıllar boyunca demiryolları ihmal edilmiştir. Böylece her gün trafiğe çıkan özel otomobillerin sayısı artmış, buna paralel olarak yeni karayolları yapımı ihtiyacı doğmuştur. Buna, artan şehir nüfusunu, enerji, araç ve yol bakım harcamalarını eklediğimizde ciddi bir kısır döngü ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Bu durumun mevcut haliyle sürdürülebilir olması mümkün değildir. Bu sebeple yakın gelecekte raylı sistem ağlarının genişlemesi öngörülmektedir. Buna bağlı olarak doğabilecek avantajların değerlendirilebilmesi için öncelikle ciddi analizler yapılmalıdır.

Raylı sistem ağının genişlemesi, hatların çevrelerinde yeni yerleşim alanlarının kurulmasına, mevcut ve yeni alanlardaki mülklerin de değer kazanmasına sebep olmuştur. Kurulacak yeni hatların da benzer şekilde hem şehircilik ve çevre düzenlemesi açısından hem de yeni ekonomik değerler oluşturması açısından İstanbul'a ciddi katkılarının olması beklenmektedir.

1980'li yılların sonunda İstanbul'da Raylı Sistemlerle ilgili çalışmaların arttığı bilinmektedir. Her ne kadar bu yöndeki faaliyetlerde hızlanma görülse de gelişen nokta yetersizdir. Bu sebeple yakın gelecekte İstanbul'a dışardan yapılan göçler, oluşacak veya oluşturulması düşünülen ilçe veya beldelerle birlikte mevcut yerleşimlerin de hesaba katılarak projelerin hazırlanacağı ve uygulamaya konulacağı; bir yandan raylı sistem hatlarının artırılarak diğer yandan da kademeli olarak lastik tekerlekli toplu taşıma hatlarının azaltılacağı öngörülmektedir.



İstanbul'da, 2016 yılı verilerine göre özel otoların kullanım oranı %35'lerdedir. Bu oranın yüksek oluşunun en önemli iki sebebi raylı sistemlerin yeterince yaygınlaşmamış olması ve hat entegrasyonlarının yetersiz olmasıdır.

Raylı sistem hatları arttıkça, gerek minibüs gerek İETT hatlarının azaltılması, bu iş için karar mekanizmasını oluşturan otoritelerin iradesiyle gerçekleşecektir. Hayata geçirilecek raylı sistem projelerinin gerçekçi, kârlı, sürdürülebilir, konforlu ve kaldırılacak olan otobüs ve minibüs hatlarını ikame edici olması beklenmektedir.

İstanbul'da raylı sistem işletmeciliği yapan iki kuruluş vardır. Metro İstanbul dışında diğer kuruluş, daha çok Türkiye geneli için örgütlenmiş olan TCDD'dir. Şehir içi raylı sistemlerin tek elden yönetilmesinin hem yetki karmaşasını çözmesi hem de daha hızlı ve esnek kararlar verilebilmesini kolaylaştırması öngörülmektedir.

%20 civarındaki yolcu taşımacılığıyla bu sektörde ciddi payı bulunan minibüs hatlarının, raylı sistem ağlarının artmasıyla birlikte bazılarının kaldırılması, bazılarının da kısa mesafeli yolcu taşımacılığına dönüştürülmesi neticesinde hem trafik yoğunluğu hem de enerji tüketiminin azalacağı tahmin edilmektedir. Bu hatların daha çok kısa mesafeli ve en yakın raylı sisteme entegre edilecek şekilde düzenlenmesi beklenebilir.

İstanbul'da toplu ulaşım tek tip biletle geçiş sağlanabilmesi amacıyla 2017 yılında jetonla geçişlerin tamamen kaldırılması hedeflenmiştir.

3. STRATEJİK ANALİZ

3.1 Genel Çevre Analizi



■ İstanbul'un ve Türkiye'nin Yakın Dönemdeki Araç İhtiyacındaki Artışlar

İstanbul'da ekonomik büyümeye paralel olarak 1985'de yaklaşık 6 milyon olan nüfus 2016 yılı verilerine göre 14.804.116 olarak gerçekleşmiş, bu süre içerisinde, kayıtlı otomobil sayısı da 6 kat artarak 1,7 milyonu aşmıştır. Araç artışına bağlı olarak motorlu araç kullanımı da hızla artarak trafik sıkışıklığı sorunu ciddi boyutlara ulaşmış, kazalar ve egzoz emisyonu problemi gibi ciddi olumsuz etkilerden de söz edilmeye başlanmıştır.

Kent içi toplu ulaşımda raylı sistemlerin önemini yatırım planlarına yansıtan İstanbul Büyükşehir Belediyesi, kurmayı planladığı demiryolu ağ yapısını sosyal ve çevresel veriler, finansal ve proje önceliklerini dikkate alarak hazırlamış olup, bu projeler kısa (2017), orta (2019) ve uzun dönem (2023 yılı) olarak programlanmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ana plan projelerinde ekonomik iç verim oranı açısından öncelik sıralaması yapılmış, ulaşım talebine cevap verebilecek projeler birbirlerine alternatifleri ile değerlendirildikten sonra 38 adet proje için finansal analiz gerçekleştirilmiştir. Sosyal açıdan sağlayacağı fayda ve Belediyenin kısıtlı finansal kaynakları ve limitleri de göz önüne alınarak değerlendirilen bu projelerin tahmini maliyeti 27 milyar \$ tutarını aşmaktadır.

Metro İstanbul ve Altyapı Platformu (İUAP) 2011 yılı özet raporundaki verilere göre 2006 yılındaki günlük yolculuk sayısı yaklaşık 20,9 milyon ve yaya yolculukları hariç 10,3 milyondur. Metro İstanbul'un 2012 verilerine göre yaklaşık 400 araç ile günde ortalama 900 bin yolcu raylı sistemler vasıtası ile taşınmıştır. Kent içi toplu ulaşımdaki payının %8 olduğu raylı sistemlerde, 2016 itibarıyla araç sayısı 647 olup, taşınacak yolcu sayısı ile bu oranın %13'ü aşması beklenmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin 2023 hedefleri doğrultusunda toplam raylı sistemin 1.000 km'ye ulaşacağı kenttin raylı sistemlerin kent içi toplu ulaşımdaki payını %45 aşması, buna paralel olarak ihtiyaç duyulan araç sayısının 2.500'ü geçmesi beklenmektedir.

Devlet Demir Yolları (TCDD) son beş yılda yaklaşık yarım milyar yolcu taşıdı. Cumhuriyetin ilk yılları ile birlikte başlayan demiryolu seferberliğine yıllarca verilen arayı kapatmak ve taşımacılığın %90'ından fazlasının karayolu ile yapıldığı Türkiye'de demiryollarının taşımacılıktaki payını artırmak isteyen Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, bu hedefi gerçekleştirmek için bugüne kadar birçok önemli demiryolu projesini hayata geçir-



di. Bu kapsamda Ankara-Konya, Ankara-Eskişehir Hızlı tren hatlarını devreye sokan demiryolları, banliyö taşımacılığında Egeray, Marmaray, Başkentray projeleri gibi önemli atılımlarda bulundu. TCDD, bu yatırımları sonucunda yolcu sayısını 5 yılda % 50 artırdı. Trenleri tercih eden yolcu sayısı 2007 yılında 81,3 milyon iken, geçen yıl bu sayı 121,2 milyona ulaştı. Söz konusu yatırımlar için araç ihtiyacı boyutu oldukça yüksek olan TCDD, bizzat kendisinin veya bağlı ortaklıklarının iş birliği çalışmaları ile bir kısım araçların Türkiye’de üretilmesi konusunda önemli adımlar atmıştır.

Ülkemiz genelinde geçtiğimiz yıllarda yapılan düzenlemeler ile nüfusu 600.000 üzerinde olan iller Büyükşehir Belediyesi kapsamına alınarak bu şehirler için ayrıca raylı sistemlerin planlanmasına başlanmıştır.

Kent içi toplu ulaşımında raylı sistemler oranının artırılmasının ulusal bir politika olması ve özellikle Belediyelerin yatırımlarda yaşadığı finansal sıkıntılara çözüm olması önceliğinde Ulaştırma Bakanlığı bir kısım devam eden ve planlanan metro hattının yatırımlarını devralmıştır.

İstanbul’un 2023 hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyacağı 2.500’ü aşan araç ihtiyacının yanında, diğer Büyükşehir Belediyelerinin kısa vadede programları ile 1.000’i aşan araç talebi, hızlı tren ve konvansiyonel hatların yenilenmesi, yeni hatların inşa edilmesi ile TCDD yatırım planları göstergelerindeki temin edeceği binlerce araç, Türkiye’nin sahip olacağı raylı sistem araçları sayısındaki önemli artışı ifade etmektedir.

Yatırımların mali boyutuna dikkate çeken idareler, araç alımlarını teknoloji transferlerine ve belirli oranda yerli üretim şartlarına taşımayı benimseyerek bir kısım ihalelerde bu ön şartları yüklenicilerden aramışlardır.

20 yılı aşan işletme ve bakım tecrübesini 1997 yılından itibaren raylı sistem araçlarının tasarımı ve imalatı alanına da taşıyan Metro İstanbul, sektördeki öncü konumunu dikkate alarak, Türkiye’ nin ihtiyaç duyacağı raylı sistem araçlarının temininde etkin olarak rol almayı, ARGE yatırımlarını artırmayı ve araç üretimi konusunda uluslararası iş birlikleri oluşturmayı benimsemiştir.

3. STRATEJİK ANALİZ

3.1 Genel Çevre Analizi

■ Paydaşlar

Metro İstanbul'da paydaş analizi paydaşların; stratejik planı sahiplenmesini sağlayarak uygulama kabiliyetini artırması ve yapılan hizmetlerin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi amacı güdülmüşdür.

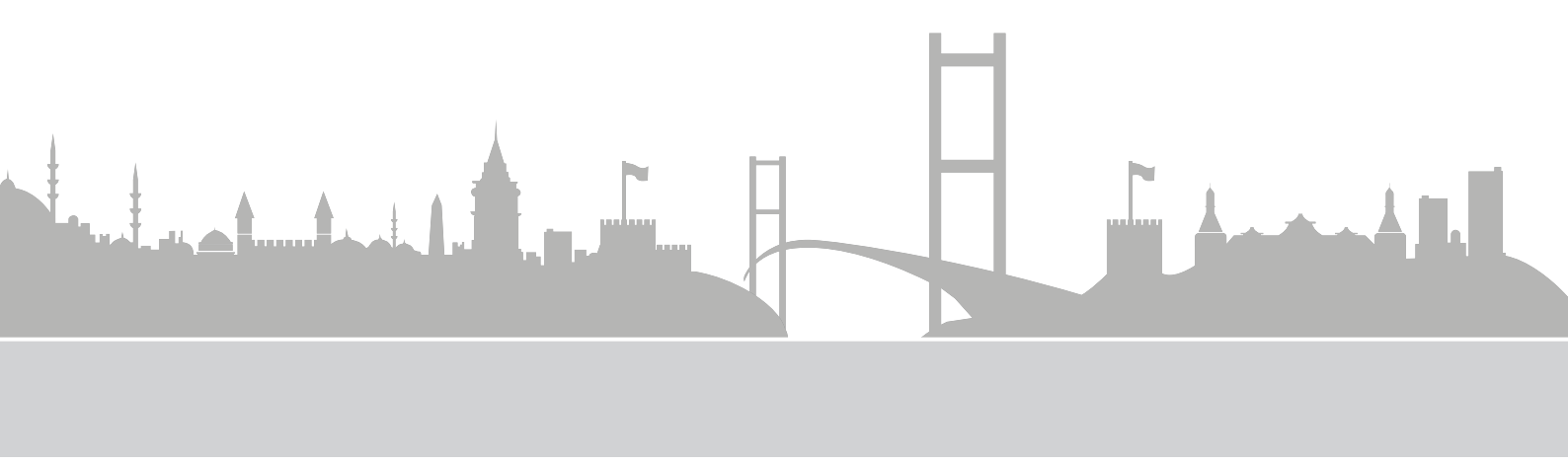
Paydaş analizi çerçevesinde Metro İstanbul faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı etkilenen veya Metro İstanbul'u etkileyen, şirkete girdi sağlayan; şirketin hizmet sunduğu kişi, grup veya kurumlar paydaş olarak nitelendirilmiştir. Bu kapsam da yapılan çalışmalar sonucu paydaş listesi aşağıdaki tablodaki gibi belirlenmiştir.



Paydaşın Adı

Bağlantı/Hizmeti

Valilik	İlin mülki amirliği olması sebebiyle ilgi alanına giren her türlü hususta iş birliği
İBB Birimleri ve İştirak Şirketleri	İstanbul kent içi ulaşımın koordinasyonu, yönetimi Raylı sistem yatırımları, projelerin imalatı ve işletmeye alınması Belediye iştiraki şirketlerinden hizmet alımı ve yapılan ortak çalışmalar
İlçe Belediyeleri	Belediye sınırları içindeki işletmeler için ortak çalışmalar
İstanbul Toplu Taşıma İşletmeleri (İ.E.T.T, Otobüs A.Ş, Şehir Hatları A.Ş, İDO, Halk Otobüsleri, TCDD, Deniz Motorları, Dolmuşlar, Taksiler)	Yolcu taşıma hizmeti, Ortak ulaşım ağı.
Yurt İçi ve Yurtdışı Raylı Sistem İşletmeleri	Sektör, Ortak çalışmalar
Sivil Toplum Kuruluşları	Sivil toplum kuruluşları ile yapılan ortak çalışmalar. Örnek: İşletmelerin özürsüz yolcularımızın erişimine uygun hale getirilmesi UITP: Üyelik, Ulaşımda uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, bilgi alışverişi TURSİD: Kurucusu olduğumuz ulusal sektörel birlik.
Tedarikçiler	Tüm sistem için mal ve hizmet temini
Afet Koordinasyon Merkezi Müdürlüğü (AKOM)	Afet ve kriz durumlarında koordinasyonun sağlanması
İtfaiye Müdürlükleri	Acil durumlara müdahale ve eğitim konularında koordinasyon.
Sağlık Kuruluşları	4857 sayılı iş kanunu gereği
112 Acil Servis	İşletmelerde meydana gelen kaza ve olaylar sonrası müdahale, yardım ve ambulans talebi
155 Polis	İşletmelerde polis müdahalesi gerektiren kaza ve olay durumlarında polis talebi, Yapılan ortak çalışmalar
Zabıta	İstasyonlarda ve araçlarda yaşanan bazı sorunların çözümü için zabıta ile yapılan ortak çalışmalar
Medya	Metro İstanbul ile ilgili haberlerin kamuoyuna duyurulmasında işbirliği
Üniversiteler / Okullar	Mesleki Eğitim, Mesleki stajlarını yapan öğrenciler
Bankalar	Finansal faaliyetler
Müşteriler / Yolcu Grupları	Yolcu bilgilendirme Planlama, dakiklik, konfor, güvenlik, erişebilirlik Çağrı merkezi hizmetleri (Dilek, şikayet, istek ve önerilerin değerlendirilmesi)
Çalışanlar	Metro İstanbul çalışanlarının hizmeti, bilgi birikimi, sektörel yetkinlikler sağlığı, memnuniyeti, düzenlenen etkinlikler
Sendikalar	İşçi sendikası: Endüstriyel faaliyet sonrasında işçilerin haklarını savunan kurumlar. İşveren Sendikası: Endüstriyel faaliyet sonrasında işverenin haklarını savunan kurumlar.
Taşeron Şirketler	Güvenlik, temizlik, bakım, onarım hizmeti
Ticari Alan İşletmecileri	İşletmelerde yer tahsisi, kiracı



3. Stratejik Analiz

3.2 Kurum İçi Analiz

3. STRATEJİK ANALİZ

3.2 Kurum İçi Analiz

■ Ortaklık Yapısı

Metro İstanbul sermayesinin %99,79'u İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait olup kalan %0,21 oranındaki pay ise İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, İspark A.Ş., İsbak A.Ş. ve İstek Servis Eğitim ve Tic. A.Ş. arasında paylaşılmıştır.

■ İnsan Kaynakları Profili

Metro İstanbul çalışanlarından yüksek motivasyonla verimli bir hizmet sunmalarını beklenmektedir. Kurumun insan kaynakları yapısı, avukat, büro personeli, işletme kumanda personeli, işletme yönetim personeli, makinist, mühendis, teknik personel, uzman, yardımcı hizmetler personeli, yönetici olmak üzere 10 grupta toplanmıştır. 2016 yılı sonu itibari ile toplam 2591 çalışanın 1726'si sendikalı (kapsam içi), 865'i ise kapsam dışıdır.

İstihdam türlerine göre dağılıma bakıldığında, 2016 yılında 2015 yılına göre toplam personel sayısında yaklaşık %5,8'lik bir artış söz konusudur. Bu artıştaki en büyük payı işletme yönetim grubu, 2015 yılında 248 olan sayısını 2016 yılında 317'e yükselterek göstermiştir. 2016 yılı itibari ile toplam işgücünün %33'ü tekniker-teknisyenden, %23'ü makinistlerden, %11'i mühendislerden, %3'ü işletme kumanda personelerinden, %4'ü yöneticilerden, %9'u büro personelerinden ve %3'ü yardımcı hizmet personelerinden oluşmaktadır.

Metro İstanbul personelinin %4'ü ilköğretim, %46'sı ortaöğretim, %18'i ön lisans ve %28'i lisans, %4'si ise lisansüstü mezundur. Yükseköğretim mezunları arasında 811 kişi lisans, 111 kişi yüksek lisans ve 11 kişi doktora mezundur.



■ Yetenekler

Metro İstanbul işletmecilik yeteneğinin yanı sıra İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından yapımı gerçekleştirilen raylı sistem projelerinde mühendislik ve müşavirlik hizmetleri de sunmaktadır. En son örneklerden olan Üsküdar-Ümraniye-Çekmeköy metro hattının fizibilite etüdü ve projesi Metro İstanbul tarafından yapılmıştır. Bununla beraber Konya, Adana, Bursa, Trabzon, Ankara gibi illerin belediyelerine, gerek proje gerekse bakım-onarım hizmetleri vermektedir. Pakistan'ın Lahor kentinde uygulanan metrobüs projesinin de danışmanlık hizmetini üstlenmiştir.

Metro İstanbul işletmeciliğini yaptığı raylı sistem hatlarında kullandığı trenlerin bakım ve onarımı için gerekli parçaların büyük çoğunluğunun yurt içinde üretilmesi için gerekli çalışmaları yapmış ve bugüne kadar 100 milyon €'yu aşan bir tasarruf elde etmiştir. Raylı sistemlere ve taşıtlara ait ekipman ve parçaların yerleştirme projeleriyle başlayan ve ardından gelişen ar-ge faaliyetleri, Türkiye'nin ilk tramvay projesi olan RTE 2000 projesi ile devam etmiştir. Metro İstanbul, Ar-Ge biriminin tasarım kapasitesi, bilgi birikimi ve teknolojik altyapısı sayesinde gerçekleştirdiği "Yerli Tramvay" projesi ve sürekli geliştirme konsepti ile çalışmalarını daha ileri bir düzeye taşımıştır.

Yerleştirme ve arge faaliyetlerinin yanında akademik araştırmaların ortaya çıkardığı bilimsel veriler ile Kentiçi Raylı Sistem Ulaşım sektöründe elde edilen yaklaşık 30 yıllık deneyimin buluşma noktası olan Metro İstanbul bilgi, deneyim ve tecrübesini paydaşlarına da eğitim yoluyla aktarmaktadır. Açtığı eğitim kursları ile farklı kentlerde faaliyet yürüten Kentiçi Raylı Sistem İşletmecilerinin yetişmiş insan gücü ve kalifiye elaman ihtiyacı karşılanmakta, test ve devreye alma süreçlerine katkı sunulmaktadır.

Bu kapsamda Kentiçi Raylı Sistem İşletmecilerine Makinist eğitimleri, Hat bakım eğitimleri ve Araç bakım-onarım eğitimleri düzenlenmektedir.



3. Stratejik Analiz

3.1 GZFT ve Performans Güçleri Analizi

Metro İstanbul için uygulanan “GZ (Güçlü yönler – Zayıf yönler)” analizinde Arama Konferansı ve Nominal Grup Tekniği’nden faydalanılmıştır. Farklı yönetim kademelelerinden çok sayıda personelin katılımıyla arama konferansı gerçekleştirilmiştir. Konferans esnasında konunun uzmanı kişilerden gruplar oluşturulmuş ve katılımcıların bağımsız olarak düşüncelerini belirtmeleri sağlanmıştır. Analiz esnasında her katılımcıdan kendi görüşlerine göre şirketin üstünlük ve zayıflıklarını yazması istenmiş, her görüş yazıldıktan sonra yazılı görüşler tartışmaya açılmış olup en son tartışılanların ışığında kendi tercihlerine göre bir sıralama yapıp not vermişlerdir.

Konferansın sonunda tüm grupların yaptığı çalışmalar konsolide edilerek, üstünlük ve zayıflıklar önem sırasına göre dizilmiş ve aşağıdaki “Durum Belirleme Matrisi” oluşturulmuştur.

Bu çalışmaya istinaden, Performans Güçleri Analizi yapılarak şirketin performansını etkileyen itici ve engelleyici unsurların belirlenmiştir. Bütün bu çalışmalar şirket stratejik amaçları ve stratejik hedefleri için bir referans olarak alınmıştır.

4. MİSYON, VİZYON ve DEĞERLER





4. Misyon, Vizyon ve Değerler

Misyon

Kentçi raylı toplu taşımacılıkta; müşteri odaklı, ekonomik, konforlu ve güvenli bir hizmeti İstanbul halkına sunmak.

Vizyon

Sürekli gelişen teknolojisiyle, müşterilerine dünya standartlarında ulaşım hizmetleri ve çözümleri sunan lider şirket olmak.

Vizyon açıklaması

İstanbul raylı sistem projelerini desteklemek ve içinde yer almak
Türkiye ve yurtdışında büyümek ve gelişmek
Teknolojimizi sürekli geliştirmek
Tüm müşteriler için hizmet kalitesini arttırmak
Sürdürülebilir ulaşım hizmeti sunmada lider olmak



4. MİSYON, VİZYON ve DEĞERLER

Değerler





BİZ!

“Biz” olalım
Sahiplenelim
Birlikte başaralım!



SAMİMİYETLE

İçten olalım
Güvenilir olalım
Doğru ve dürüst olalım!



ÇALIŞIR

Şevkle çalışalım
Değer üretelim
Taşın altına elimizi koyalım!



ÇÖZÜM ÜRETİR

İnisiyatif alalım
Yenilikçi olalım
Ya bir yol bulalım, ya da bir yol açalım!

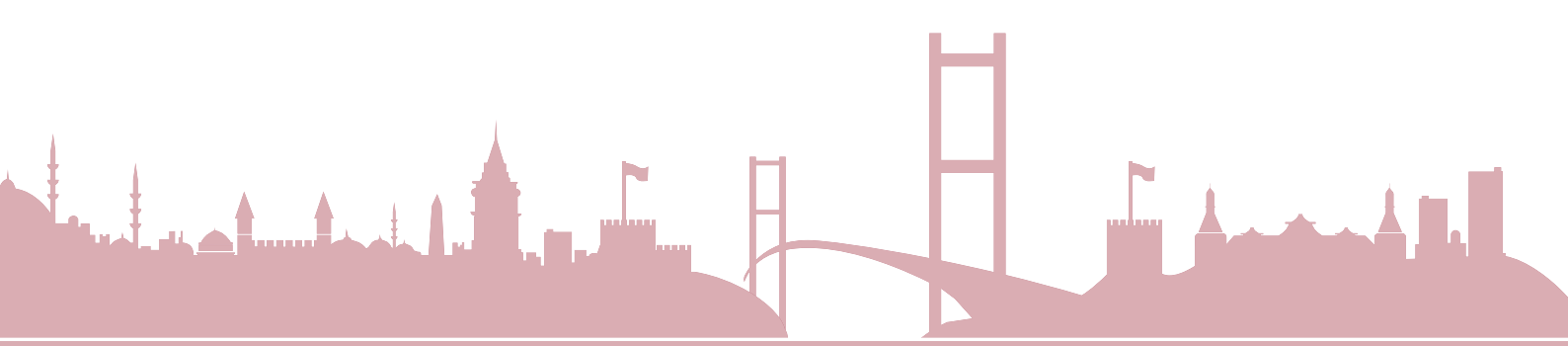


METRO İSTANBUL’U GELECEĞE TAŞIRIZ..

Önce hayal edelim, Geleceği planlayalım
Bugün attığımız temel ile yarınları inşa edelim!

5. STRATEJİLER





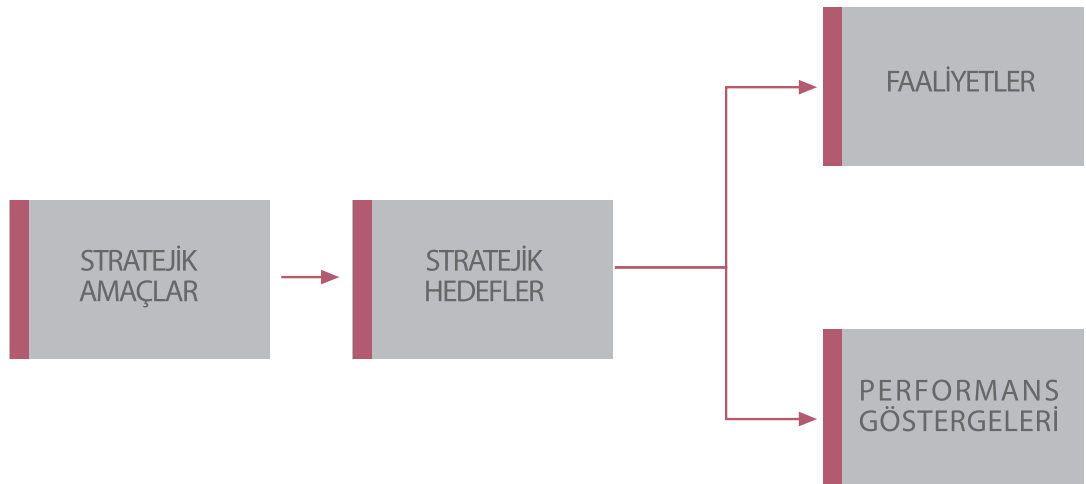
5. Stratejiler

5.1 Stratejilerin Yapısı

Metro İstanbul'un 2017-2019 dönemine ait stratejik plan hazırlık çalışmaları kapsamında stratejiler belirlenirken belirli bir hiyerarşi dikkate alınmıştır. Stratejik amaçlar, stratejilerin nasıl gerçekleştirileceğini detaylandıran ve paydaşlara ve süreçlere göre stratejilerin belirlendiği stratejik katmandır. Stratejik hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için nicelik olarak hedeflerin belirlendiği stratejik katmandır. Faaliyetler stratejik hedeflere ulaşabilmek için 2017-2019 döneminde yapılması gereken faaliyet ve projeleri ihtiva etmektedir. Performans göstergeleri ise belirlenen stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edecek araçlardır.

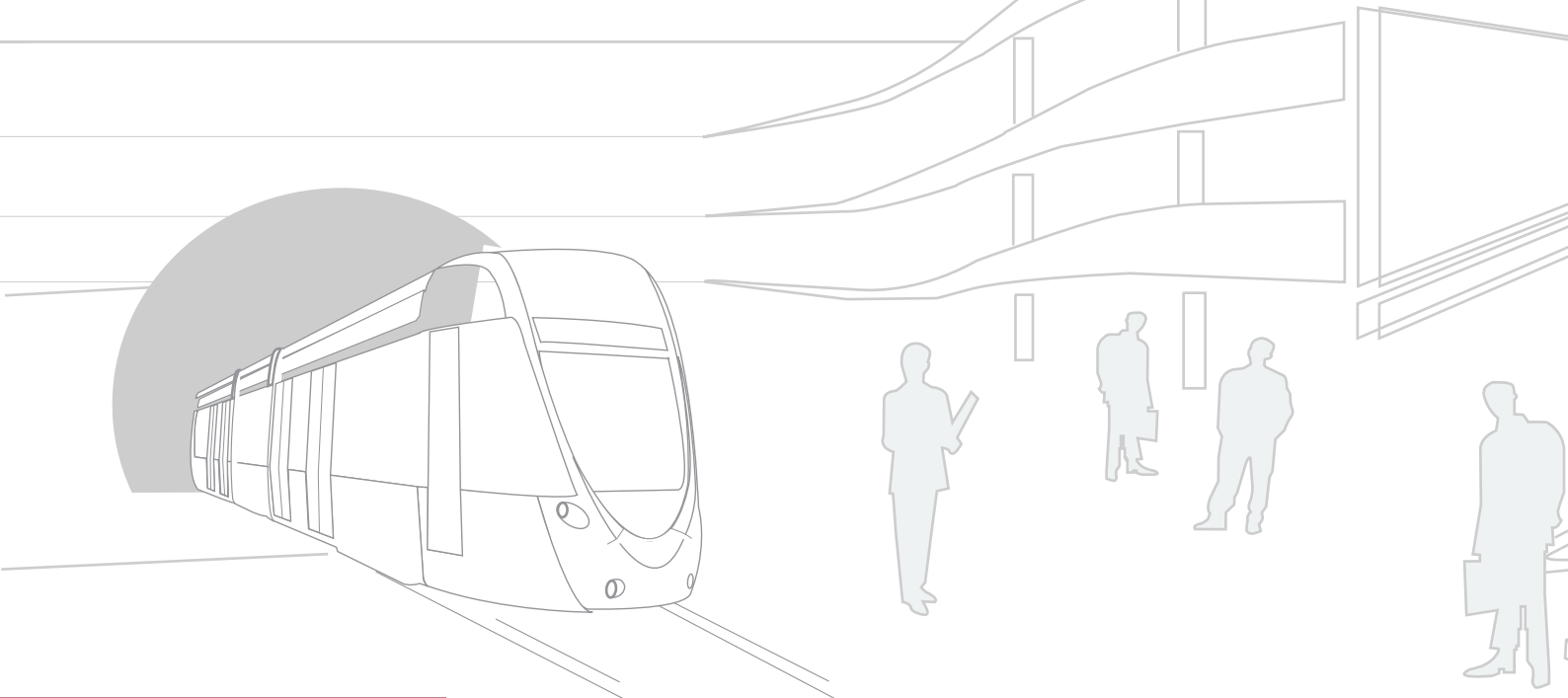
Metro İstanbul, 2017-2019 dönemini kapsayan 4 stratejik amaç belirlemiştir.

- İstanbulda Toplu Ulaşım Kararlarına Aktif Katılım
- Uzmanlık Bazlı Şirketleşme ve Reorganizasyon
- Büyüme Kontrol Altında Tutmak
 - Büyüme Yönetmek
 - Sürdürülebilir Varlık Yönetimi
- Müşteri Odaklı İşletme ve Marka Yönetimi



5. STRATEJİLER

5.2 Stratejik Amaçlar



Strateji Amaç 1 İstanbul'da Toplu Ulaşım Kararlarına Aktif Katılım

Metro İstanbul, işletmecilik ve bakım-onarımdan gelen bilgi ve tecrübesini kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla paylaşmayı, ulaştırma sektörünün ve özellikle raylı sistemlerin en karmaşık problemlerine entegre, uygulanabilir, sürdürülebilir ve yönetilebilir çözümler üretmeyi kendisine görev edinmiştir. Bu bağlamda, 1997 yılından bu yana uzman kadrosuyla raylı sistemlerin bütün disiplinlerinde; işletme, bakım-onarım, ulaşım planlama, talep analizi, fizibilite, tasarım, proje yönetimi ve inşaat kontrolü konularında mühendislik, müşavirlik/gölge işletmecilik hizmeti vermektedir.

Metro İstanbul; ana stratejilerinden biri olarak belirlediği İstanbul'da toplu ulaşım kararlarına aktif katılım adına, proje, müşavirlik/gölge işletmecilik ile ilgili sahip olduğu katma değerini İstanbul'da toplu ulaşım karar alma süreçlerine aktif katılım sağlama, toplu ulaşım projelerini üstlenme, raylı sistem projelerinde müşavirlik/gölge işletmecilik hizmetlerini üstlenmek, raylı sistem projelerine mühendislik desteği sağlamayı amaçlamaktadır.

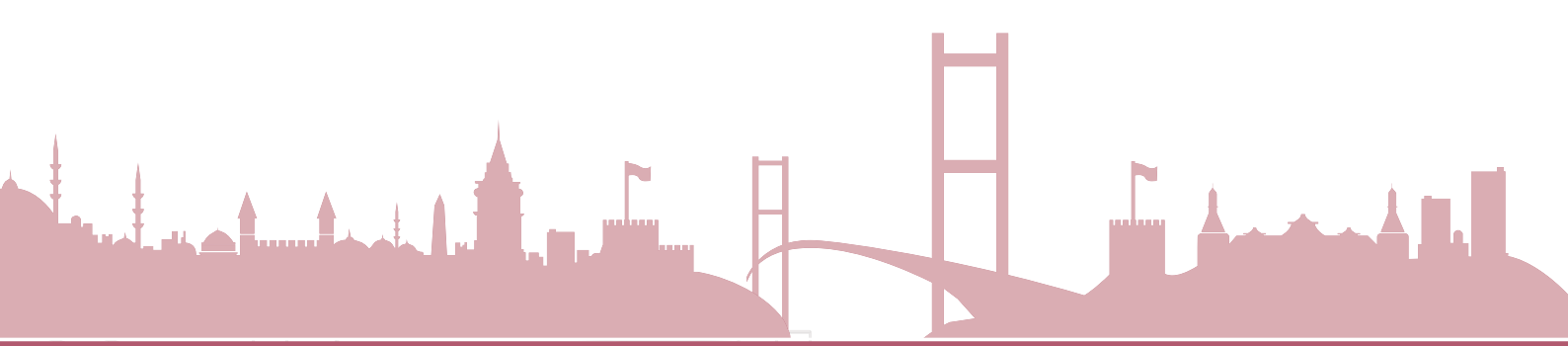
Metro İstanbul, strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, toplu ulaşım kararlarına katkı sağlayabilmek için uzmanlık, kaynak ve bilgi birikiminin paylaşılması için çalışacaktır.

HEDEF 1. 1. Toplu ulaşım proje hizmetlerini üstlenmek

HEDEF 1. 2. İstanbul toplu ulaşım karar alma süreçlerine aktif katılım sağlamak

HEDEF 1. 3. Raylı sistem projelerinde müşavirlik/gölge işletmecilik hizmetlerini üstlenmek

HEDEF 1. 4. Raylı sistem projelerine mühendislik desteği vermek



STRATEJİK
PLAN
2017-2019

Strateji Amaç 2 Uzmanlık Bazlı Şirketleşme ve Reorganizasyon

Türkiye’de raylı sistem sektörünün çok hızlı bir gelişim sürecine girdiği göz önüne alındığında tecrübesini yeni projelere aktarabilecek kabiliyet, bilgi, birikim ve motivasyona sahip, teknolojiyi yakından takip eden, sektörün ihtiyacını yakından bilen ve özümseyen, aynı zamanda İstanbul toplu taşıma hizmetine maksimum faydayı gözeten, itibar ve takdiri hedefleyen bir kuruluş olarak Metro İstanbul; hızla gelişen ülkemizde ve dünyada değişimi kucaklamakta, esneklik ve adaptasyonunu artırmak amacıyla yeni oluşumlara hazırlanmaktadır. Bu bağlamda, yeni organizasyon yapısıyla birlikte uzman kadrosuyla raylı sistemlerin bütün prensiplerinde dışarıya hizmet verebilecek kadrolarımız, hizmet düzeyi anlaşmaları sağlanarak teknik, idari ve mali açıdan daha yönetilebilir bir yapıya geçiş arzu edilmektedir.

Hizmet Düzeyi Anlaşması (Service Level Agreement–SLA), bir hizmet sözleşmesinin bileşenlerinden olup sözleşme konusu hizmeti alan ile sağlayan arasında hizmetin niteliği, miktarı, sıklığı, teslim zamanı, kullanılabilirliği ve başka nitelikleri açısından tarafları bağlayıcı anlaşmayı ifade eder. İstanbul Ulaşım, önümüzdeki 3 yıllık dönemde, maliyet merkezlerini doğru yönetebilmek amacıyla firma içindeki temel fonksiyonlar arasında SLA yapısına geçiş yapmayı amaçlamaktadır. Fonksiyonel yapıların, süreç bazlı anlaşmalarla kontrol altına alınması; Metro İstanbul’un modüler bir yapı içerisinde hizmet verebilme yeteneğini artıracak ve kazandıracığı esneklik ile şirkete rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu çerçevede analiz faaliyetlerinin ve SLA yapısına geçişin 2018 yılı sonuna kadar tamamlanması hedeflenmektedir.

HEDEF 2.1. Stratejik iş birimi yapısını kurmak ve geliştirmek

HEDEF 2.2. Şirket içinde iç müşteri yaklaşımıyla ölçülebilir bir yapı kurmak (SLA)

HEDEF 2.3. Tüm şirket süreçlerinde yalın yönetime geçmek

5. STRATEJİLER

Strateji Amaç 3 Büyüme Kontrol Altında Tutmak

Büyüme Yönetmek

Metro İstanbul, sektördeki değişim ve gelişmeleri yakından takip etmekle birlikte, sürekli büyüyen ve gelişen yapısını, tüm paydaşlarla aktif iletişim halinde, değişen çevre koşullarına adapte olarak, finansal, idari, organizasyonel yapısını master planlarına uygun şekilde sürdürmekte, büyüme yönetmek stratejik amacı altında ele almaktadır. Bu sebeple, gelişimi sürekli kılabilme, kontrollü büyüme sağlayabilmek amacıyla bir dizi yönetim modeli ve mekanizmasının uygulanması hedef olarak ele alınmıştır.

Metro İstanbul, teknoloji ve hizmet kalitesi arayüzü yoğun olan bir sektörde faaliyet göstermektedir. Bu arayüzlerde kilit faktörler, her durumda bilgi ve tecrübe yönetimi ile bunları kullanacak insan kaynağının yönetimidir. İnsan kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanımına yönelik çalışmalar, projeler gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Hizmet kalitesinin daha üst seviyelere ulaşması istasyonlarda, araçlarda ve müşterinin doğrudan kullanım temas halinde olduğu alanlarda akıllı ulaşım sistemleri çözümlerini ar-ge çalışmalarımızla yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.

Metro İstanbul tüm hatlarının işletilmesinde, trenlerin bakım ve arızalarına müdahale esnasında doğal kaynakları (temiz su, hammaddeler, sarf malzemeler, ambalajlar vs.) kullanmaktadır. Doğal kaynak israfının önüne geçilerek, doğal kaynakların azaltılması engellenecek ve kimyasal tüketimi kontrol altında tutulacaktır. Ayrıca faaliyetleri esnasında ortaya çıkan tehlikeli atıklar, tehlikesiz atıklar, atıksular, emisyon ve çevresel gürültü kirliliği vb. çevreye olumsuz etkilerin kontrol altında tutularak çevresel ve toplumsal etkilerin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alacaktır. Tüm çalışma alanlarında gerekli olan standartlara uygun revizyon ve çalışmalar yapılarak, insan sağlığına ve çevreye duyarlı güvenli çalışma ortamı sunma stratejik hedefini gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Metro İstanbul, kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını, strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili çalışması doğrultusunda planlamakta ve yönetmektedir. Tüm paydaşları ile diyalog ve işbirliğini geliştirme amacına yönelik olarak işbirliği yapılan kuruluşların, müşterilerinin ve toplumun fikir üretme ve yenileşim faaliyetlerinde yer almaları için yaklaşımlar oluşturmayı, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini analiz etmeyi, işbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurmayı hedeflemektedir.

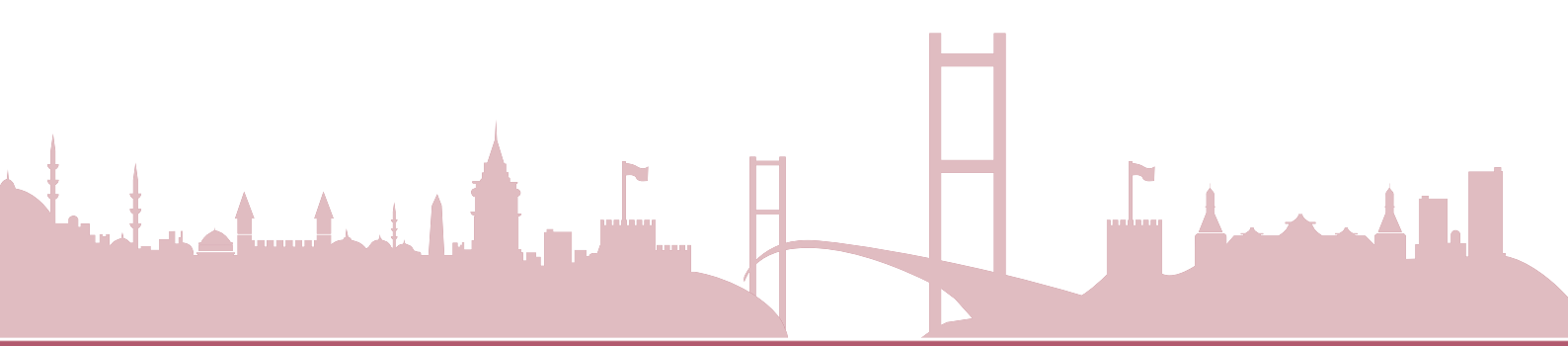
HEDEF 3.1. İnsan kıymetleri dönüşüm programını uygulamaya almak

HEDEF 3.2. İnsan sağlığına ve çevreye duyarlı güvenli çalışma ortamı sunmak

HEDEF 3.3. Güçlü ve sürdürülebilir finansal yapı oluşturmak

HEDEF 3.4. Akıllı ulaşım sistemleri çözümlerinin yaygınlaştırılması

HEDEF 3.5. Etkin bir risk yönetimi ve iç kontrol uygulamak



Sürdürülebilir Varlık Yönetimi

Metro İstanbul, İstanbul'un farklı lokasyonlarında yer alan toplam 133 km'lik raylı sistem hatlarında yılda yaklaşık 600 milyon yolcuya ulaşım hizmeti sunmaktadır. Raylı sistem hatlarını işletme misyonunun yanı sıra işlettiği hatlarda bulunan araç, alt ve üst yapıların bakımlarını da üstlenen Metro İstanbul, tüm bakımlarını işletmenin önceliği ve sürekliliği ilkesine göre planlamakta ve sistemlerin en az devre dışı kalacağı şekilde koruyucu bakımlarını gerçekleştirmektedir.

Metro İstanbul, müşteri odaklı, ekonomik, konforlu ve güvenli ve kesintisiz bir ulaşım hizmeti sunabilmek için sürdürülebilir gelişme ilkelerinden ödün vermeden sahip olduğu sınırlı kaynaklarını (fizikî ve fizikî olmayan varlıklar ve doğal kaynaklar) etkin ve verimli şekilde yönetmeyi öncelikli stratejilerinden biri olarak belirlemiştir.

İstanbul'un farklı bölgelerinde ulaşım hizmeti sunan Metro İstanbul'da araç ve ekipman çeşitliğinin sağlanması, etkin stok yönetimi ve doğru dağıtım ağının kurulması dinamik tedarik politikaları kurularak gerçekleştirilecek ve efektif maliyet yaklaşımı ile sürekli kılınacaktır.

Metro İstanbul, gerek maliyet avantajı sağlamak, gerekse tedarik süreçlerini kısaltmak için çıkılan yerleştirme yolculuğunda teknolojik bilgi ve teknik birikim elde edilmesi; yerleştirme çalışmalarını stratejik planın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Bugüne kadar 69 farklı ekipman türünde yerleştirilme gerçekleştirilmiş ve 77 Milyon Euro değerinde maliyet avantajı elde edilmiştir. Bu getiriler de göz önünde bulundurularak, yerleştirme çalışmalarında yeni açılımlar sağlayacak hedefler belirlenmiştir.

Metro İstanbul, ulaşım hizmetinin sunumunda müşterileri ve diğer tüm paydaşlarının mevcut ve olası beklentilerini karşılamak amacıyla "Süreçlerle Yönetim"i esas almaktadır. Tüm süreçlerde girdi olarak kullanılan sabit ve değişken kaynakların (Hat, Araç, Tesis, Ana ve Yardımcı Makineler, Tüm Ekipmanlar, Malzeme, İş Gücü, Enerji, vb.) süreçlerin yaşam çevrimleri boyunca fonksiyonlarını tam ve etkin olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. Sabit kaynaklar, bu fonksiyonları eksiksiz yerine getirebilmesi için düzeltici, önleyici ve kestirimci bakımlara tabi tutulmaktadır. Bu stratejik amaç kapsamında standart, sistematik, uygulanabilir, optimum bir bakım yönetim sisteminin kurulup uygulamaya alınmasıyla beraber birbirleriyle konuşan, entegre bakım süreçleri ile müşterilerimize sürekli iyileştirmeyi esas alan, katma değer oluşturacak çıktılar sunulması amaçlanmaktadır.

Bu stratejik amacımızla, maliyet tasarrufu ve verimliliğin öne çıktığı günümüz iş dünyasında finansal kaynaklarımızın ve diğer fizikî varlıklarımızın (araç, tesis, ekipman, teçhizat) optimum şekilde yönetilmesi ile zaman, emek ve kaynak kullanımında tasarruf edilmesi amaçlanmaktadır.

"Varlık Yönetimi" kapsamında yürütülecek kurumsal kaynak planlama programının satın alınması ve adaptasyonu gerçekleştirilecek olup, iyileştirme faaliyetleri, maliyet merkezlerinin oluşturulması, kaynakların doğru planlamasını ve sürekli hazırda bulunabilirliği sağlayacaktır.

HEDEF 3.6. Varlık yönetim altyapısını kurmak

HEDEF 3.7. Etkin ve verimli bakım yönetim sistemi kurmak

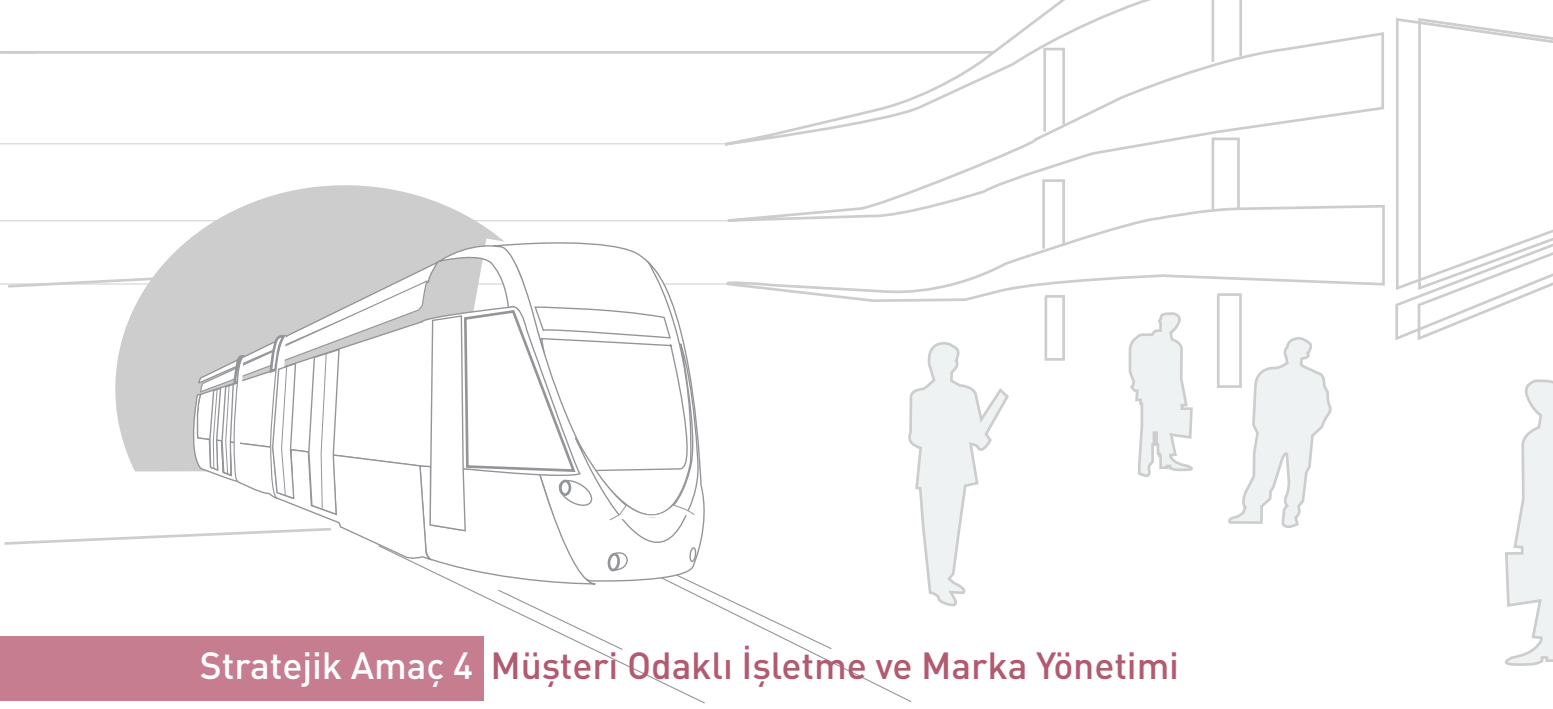
HEDEF 3.8. Etkin tedarik yönetimi sistematikliğini kurmak

HEDEF 3.9. Tasarımda milli, üretimde yerli çözüm ve teknolojiler üretmek

HEDEF 3.10. Enerji yönetim sistemi kurmak

5. STRATEJİLER

5.2 Stratejik Amaçlar

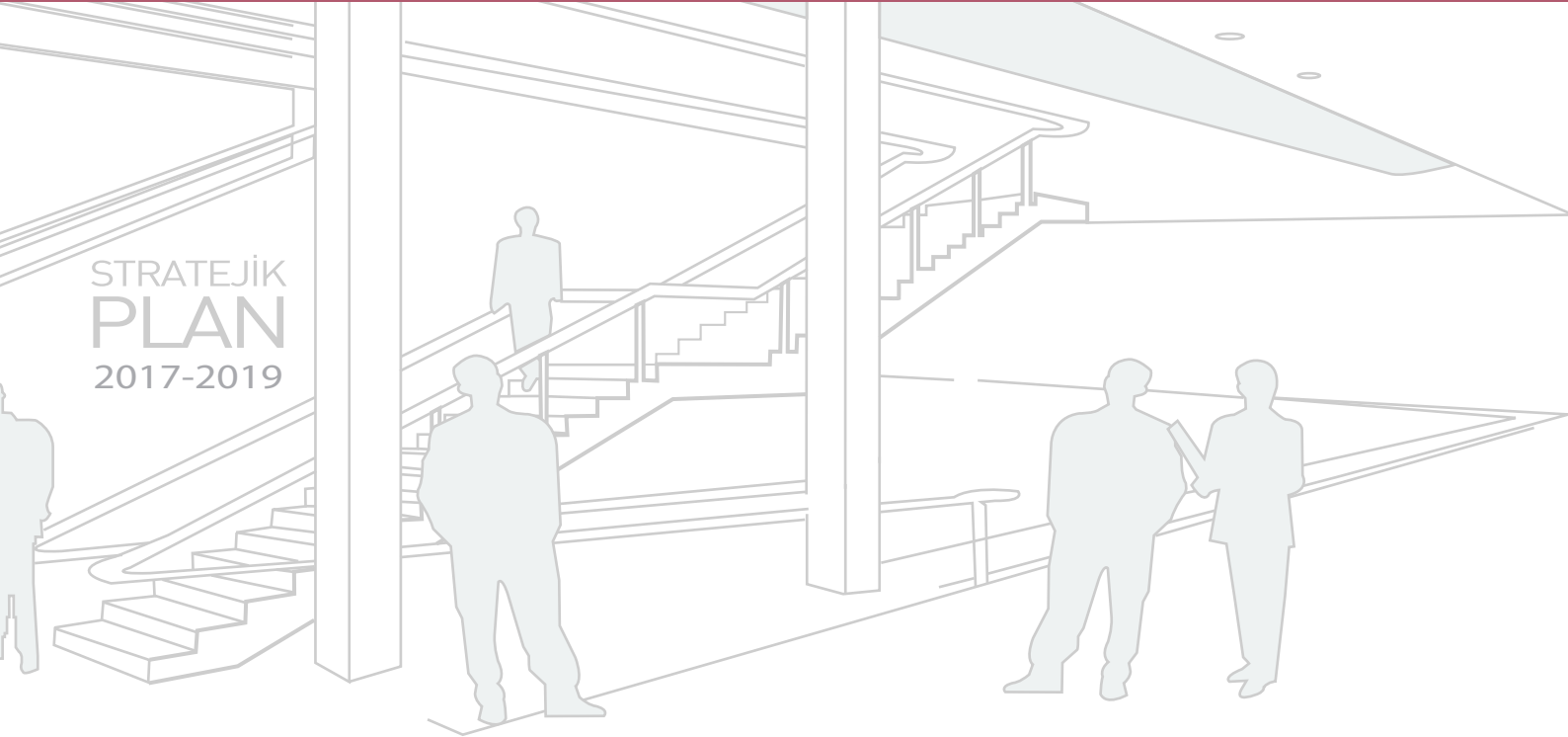
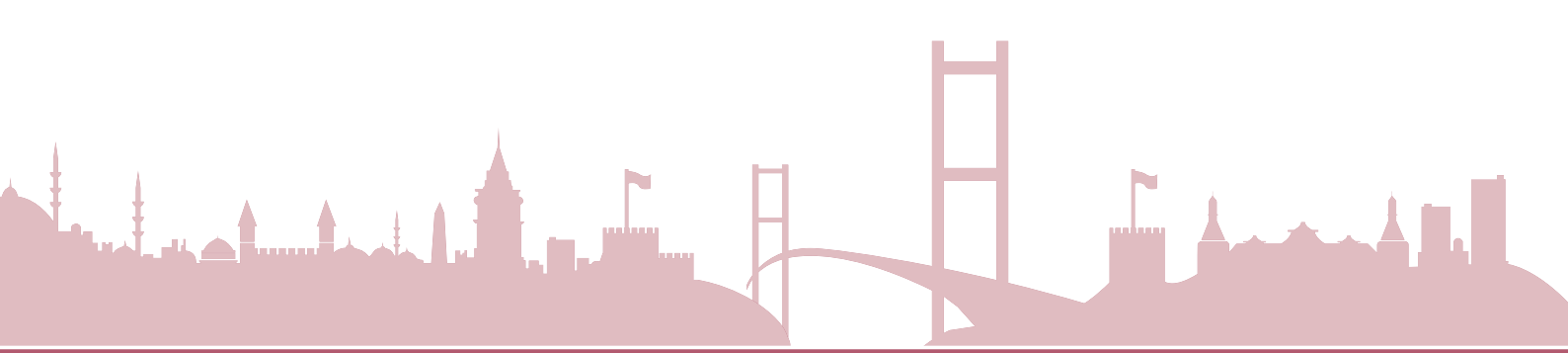


Stratejik Amaç 4 Müşteri Odaklı İşletme ve Marka Yönetimi

Metro İstanbul'un en önemli görevi, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmaktır. Bu çerçevede şirket, Avrupa Birliği'nin toplu taşımacılıkta hizmet kalitesi standardı olan EN 13816 çerçevesinde faaliyetlerini organize etmekte ve işletmeciliğini yaptığı tüm raylı sistem hatlarının bu standarda göre yönetilmesi için azami gayret sarf etmektedir. Müşteri memnuniyetini garanti altına almak amacıyla hizmet performansını ve hizmet kalitesini gizli müşteri araştırmaları ile müşteri algısını ise müşteri memnuniyeti araştırmaları ile periyodik olarak ölçmekte ve araştırma sonuçlarına göre gerekli iyileştirme faaliyetlerini yapmaktadır.

Metro İstanbul, erişilebilirlik çalışmalarını mevcut yolcu grupları arasındaki farklılıkları göz önüne alarak yürütmektedir. İstasyon ve araçların; tüm yolcu grupları için eşit derecede erişilebilir ve emniyet şartlarına sahip olmasına, özürli yolcu erişimine uygun hale gelmesi için de istasyonlardaki asansörlerin, yürüyen merdivenlerin ve bilet satış ve geçiş sistemlerinin çalışma etkinliğinin en üst seviyede tutulmasına önem vermekte ve faaliyetlerine bu doğrultuda yön vermektedir.

Metro İstanbul, yolcularına mevcut hatlarla ilgili hizmet bilgilerini güncel, eksiksiz ve kurumsal olarak sunmak için yönlendirme ve bilgilendirmelerin güncelliğini sağlamalıdır. Bu kapsamda istasyonlarda, araçlarda ve çağrı merkezi, web sitesi gibi müşteri iletişim kanallarındaki bilgilendirme ve yönlendirmelerin doğru, açık, anlaşılabilir olması ve güncelliğinin sürdürülebilir bir şekilde sağlanması için gerekli faaliyetleri yapmaya devam edecektir. Yolcu memnuniyetinin artmasında en önemli unsurlardan biri olan araç ve tesislerin temizlik ve düzeninin sağlanması için yapılacaklar arasında istasyon ve araçların haftalık periyotlarla temizlenmesi, dezenfekte edilmesi ve bu temizliğin sürdürülebilirliğinin sağlanması ile temizlik personeline ve temizlik araçlarındaki eksikliklerin giderilmesi ve temizlik personelinin eğitilmesi yer almaktadır. Şirketimiz yolculara hizmet sunduğu sırada yolcuların emniyetinden ve güvenliğinden de sorumludur. Bu kapsamda araçlarda ya da istasyonlarda oluşabilecek herhangi bir acil durumda koor-



dinasyonu etkili şekilde sağlamak için tatbikatlarla etkililiğini geliştirmelidir. Ayrıca yolcuların emniyet ve güvenliğini sağlamak için sistem emniyet ve güvenlik personelinin eksikliğini gidermeli ve personel eğitimlerine önem vermelidir. Şirketimiz, hizmet verdiği sırada yolcuların araç bekleme sürelerinin planlanan ölçüde gerçekleşmesini sağlamalıdır. Bu konuda yapılabilecek çalışmalar arasında hatlarda yaşanabilecek olumsuz durumlardan sonra hattın işletmeye en kısa sürede açılmasını sağlamak üzere kaza müdahale ekipleri ile koordinasyonu sağlamak yer almaktadır.

İstasyon ve araçlardaki konfor düzeyinin standartlara uygunluğunu sağlamak için bu alanlarda konforu sağlayan havalandırma, aydınlatma, istasyon temizliği, düzeni ve bakımı kriterlerine özen gösterilmelidir. Ayrıca istasyonlarda açılan ticarî alanların yolcuların isteklerine hitap edecek şekilde olmasına ve ticarî alanların istasyon mimarisini bozmayacak şekilde tasarlanmasına dikkat edilmelidir.

Metro İstanbul, marka yönetimi kapsamında imaj ve itibarına katkısını pekiştirmek için, yazılı ve görsel medyada tanıtım, imaj ve marka çalışmalarının yapılması amaçlanmaktadır.

HEDEF 4.1. İşletme konfor düzeyini arttırmak

HEDEF 4.2. Tüm yolcu grupları için erişilebilirlik düzeyini arttırmak

HEDEF 4.3. Yolculara sağlanan ulaşım hizmetinin güvenlik ve emniyet düzeyini arttırmak

HEDEF 4.4. Müşteri iletişim kanallarını arttırmak ve geliştirmek

HEDEF 4.5. İşletme verimliliğini arttırmak

HEDEF 4.6. METRO İSTANBUL marka değerinin arttırılması

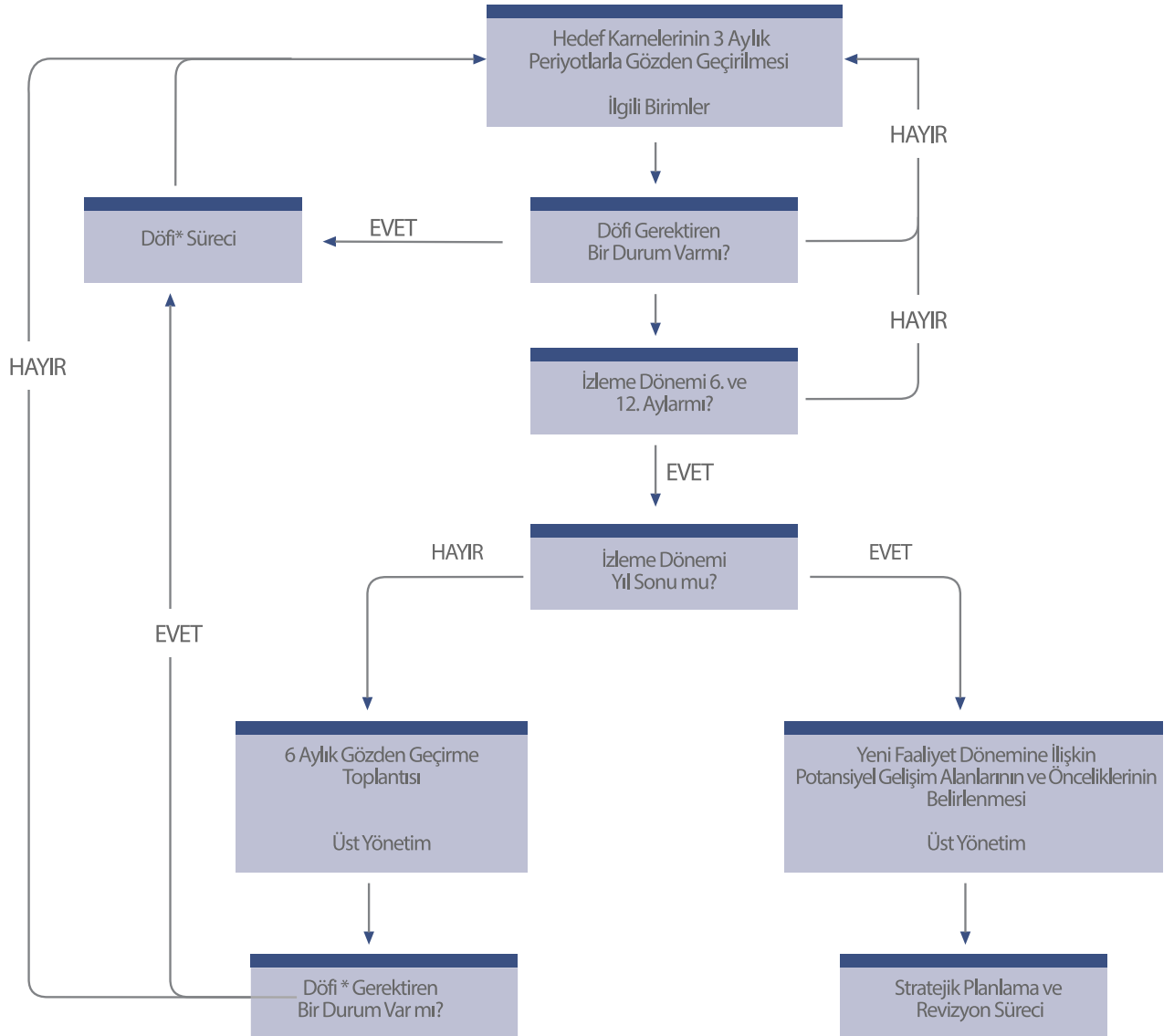
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME



STRATEJİK PLAN
2017-2019

6. İzleme ve Değerlendirme

Metro İstanbul'un stratejik yönetim sürecinde her beş yılda bir stratejik plan ve her yıl faaliyet programı hazırlanmakta ve gözden geçirilmektedir. Özellikle izleme ve değerlendirme aşamalarında hedef karneleri 3 aylık periyotlarla birimler tarafından değerlendirilmekte ve geniş bir katılım ve yayılım sağlanmaktadır. Hedef karneleri "6 aylık gözden geçirme toplantıları"yla üst yönetim tarafından değerlendirilmekte ve yılın sonunda yeni faaliyet dönemine ilişkin potansiyel gelişim alanları ve öncelikleri belirlenmekte ve stratejik planlama ve revizyon sürecine dâhil edilmektedir.



* DÖFİ: Düzeltici ve Önleyici Faaliyet İşlemi

Stratejik Plan Komisyonu

■ Stratejik Plan Komisyonu

Ali FIRAT	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
İrfan İPŞİR	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Mustafa Metin YAZAR	Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Mustafa Murat GÜREL	Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Ali ÇAKMAK	Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürü
Abuzer BEYRET	Bilgi Sistemleri Müdürü
Ahmet İrfan BAYTAN	Ticaret ve Lojistik Müdürü
Ali KAYA	Emniyet Yönetim Sistemi Müdürü
Aziz DEMİRÖRS	Kontrol ve Müşavirlik Müdürü
Cengiz YILDIRIM	Yapı İşleri Müdürü
Fatih DEMİRCAN	Müşteri Hizmetleri Müdürü
Hayati UYSAL	Elektrik Sistemler Müdürü
İbrahim Ethem DEMİRCİ	Elektronik Sistemler Müdürü
İlyas Afan ÖZAYDIN	Anadolu Bölge İşletmeler Müdürü
Köksal KOTİL	Proje Müdürü
Ahmet KAR	Ar-Ge Müdürü
Muhammet BÜYÜKKABA	Metro Araç Atölye Müdürü
Mustafa ÖZDENER	Esenler Bölge İşletmeler Müdürü
Mustafa YILMAZ	Mali İşler Müdürü
Nevzat BAYRAK	Tramvay İşletmeler Müdürü
Onur KILIÇ	Hat Bakım Müdürü
Orhan USTAĞLU	Lrt-Tram Araç Atölye Müdürü
Pınar KALENDER	Satınalma Müdürü
Pınar KARİM	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü
Süleyman YİĞİTOĞLU	Sosyal ve İdari İşler Müdürü
Ufuk YALÇIN	Ağı Bakım ve Tedarik Müdürü
Yıldırım YEDİKARDEŞ	Seyrantepe Bölge İşletmeler Müdürü
Yusuf DEMİR	Hukuk Müşaviri
Gülsüm KARATAŞ	Basın Müşaviri
Engin AYDIN	Güvenlik Danışmanı