

METRO İSTANBUL STRATEJİK PLAN

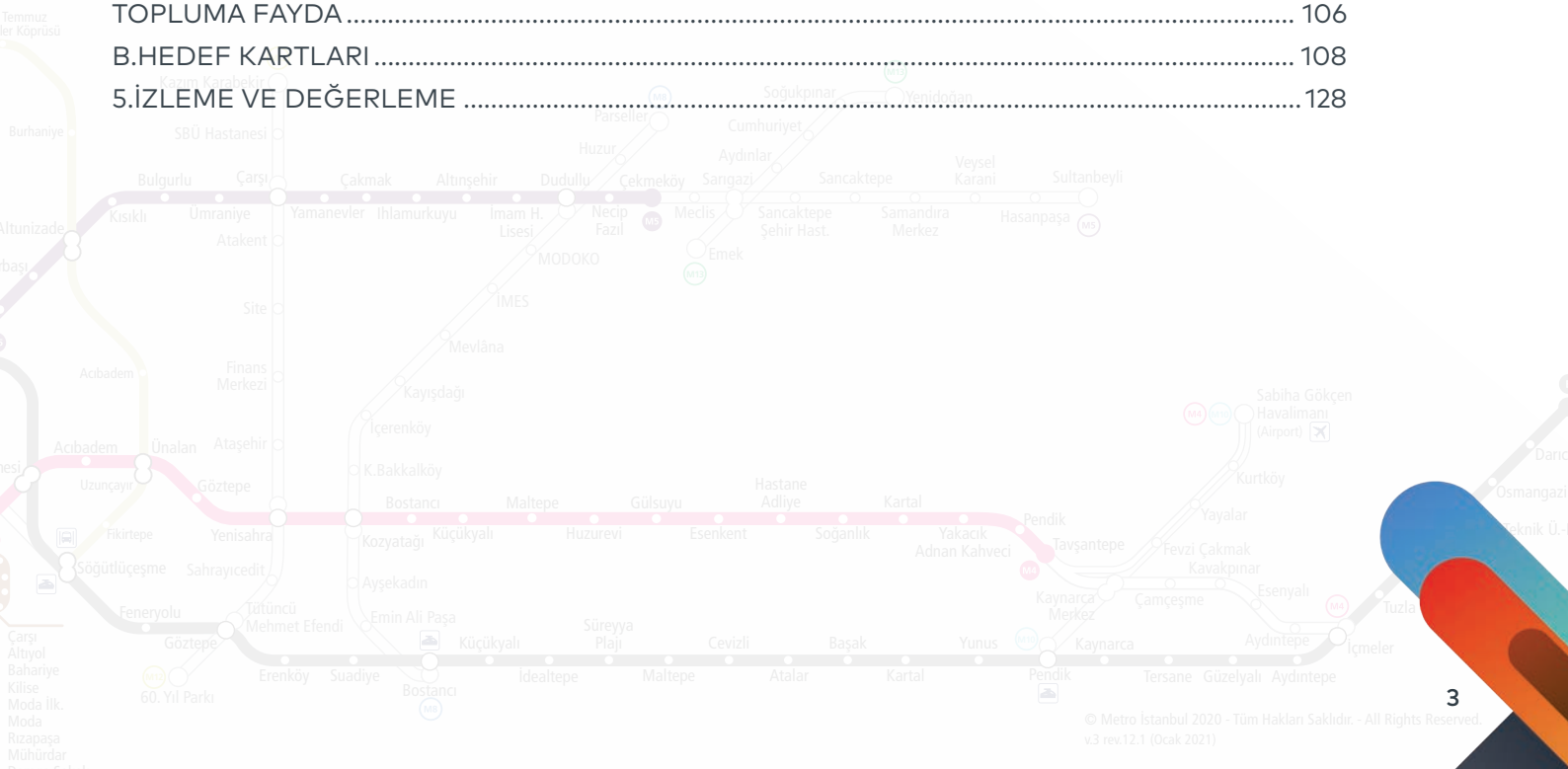
2021-2025
Güncellenmiş Versiyon
2024



İÇİNDEKİLER

Başkan'ın Mesajı.....	5
Genel Müdür'ün Mesajı.....	7
1.STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	10
A. PLANIN SAHİPLENİLMESİ.....	13
B. PLANLAMA SÜRECİNİN ORGANİZASYONU.....	13
C. HAZIRLIK PROGRAMI.....	13
2.DURUM ANALİZİ.....	14
A.TARİHÇE.....	16
B.UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	22
C.MEVZUAT ANALİZİ.....	23
D.ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ.....	28
E.KURUMUN ANA FAALİYET ALANLARI.....	41
F.PAYDAŞ ANALİZİ.....	42
Metro İstanbul Paydaş Önceliklendirmesi.....	43
Stratejik Plan Paydaş Katılımı.....	45
Stratejik Plan Paydaş Odak Grup Toplantıları.....	46
Stratejik Plan Paydaş Anketi.....	47
G.KURUM İÇİ ANALİZ.....	48
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	48
Organizasyon Şeması.....	52
Yönetim Kurulu Listesi.....	53
Metro İstanbul Çalışan Durumu.....	54
Fiziki Kaynak Analizi.....	58
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi.....	61
Teknoloji Analizi.....	65
Mali Kaynak Analizi.....	68
Kurumsal İtibar Araştırması.....	71

Yolcu Memnuniyeti Araştırması	76
H.PAZAR VE RAKİP ANALİZİ	77
İ.DİŞ ÇEVRE (PESTLE) ANALİZİ	78
J.SENARYO ANALİZİ	87
K.BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI (BMSKA) VE KÜRESEL EĞİLİMLER ANALİZİ	87
L.GZFT (SWOT) ve TOWS ANALİZİ	89
3.GELECEĞE BAKIŞ	96
A.MİSYON	98
B.VİZYON	98
C.TEMEL DEĞERLER	99
4.STRATEJİ GELİŞTİRME	100
A.AMAÇ VE HEDEFLER	102
MÜKEMMEL YOLCULUK DENEYİMİ	102
ETKİN KAYNAK YÖNETİMİ	104
SÜREKLİ GELİŞİM KÜLTÜRÜ	105
SEKTÖR LİDERLİĞİ	106
TOPLUMA FAYDA	106
B.HEDEF KARTLARI	108
5.İZLEME VE DEĞERLEME	128





SEVGİLİ İSTANBULLULAR

İstanbul, kıtaları buluşturan noktadaki özel konumu, köklü tarihi ve kültürel mirası, 16 milyon nüfusu, ekonomik, ticari ve turistik potansiyeliyle dünyanın en önemli metropollerinden biri. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, tüm bağlı şirketleri ve iştiraklerinde sözünü vermiş olduğumuz "adil, yeşil ve yaratıcı" bir İstanbul yolundaki çalışmalarımızı ara vermeden sürdürüyoruz. Yeni nesil bir şehircilik anlayışıyla İstanbul'u daha iyi bir geleceğe taşımak hedefiyle 16 milyon için çalışıyoruz.

İstanbul'u geleceğe taşıyacak yenilikçi bir vizyonla büyük değişimlerin altına imza attık ve atmaya devam ediyoruz. Bu hedefte ilerlerken eşitlik, katılımcılık, şeffaflık, yenilikçilik, liyakat gibi değerlerimizden asla vazgeçmiyoruz. Attığımız her adımda kamu yararını ve İstanbulluların gerçek ihtiyaçlarına yönelik çözümler geliştirmeyi en ön plana alıyoruz.

Türkiye'nin gelişiminde İstanbul her zaman öncü ve simge bir rol oynamıştır. Bu açıdan, görev sorumluluğumuzun çok büyük olduğunu asla unutmadan çağdaş ve demokratik yönetim anlayışıyla kentimizin dinamiklerini İstanbul'un gerçek sahibi olan İstanbullular adına ve yararına kullanıyoruz.

Göreve başladığımız günden bu yana İstanbul'un her ilçesine, her mahallesine eşit hizmet anlayışına dayalı bir yerel yönetim modelini hayata geçirdik. 16 milyon hemşehrimizin her birini siyasi düşüncesi, dini, dili, ırkı, sosyal ve ekonomik konumu fark etmeksizin kucaklıyor, ayırtırmıyor birleştiriyor, tüm İstanbullulara adil ve eşit hizmet sunuyoruz.

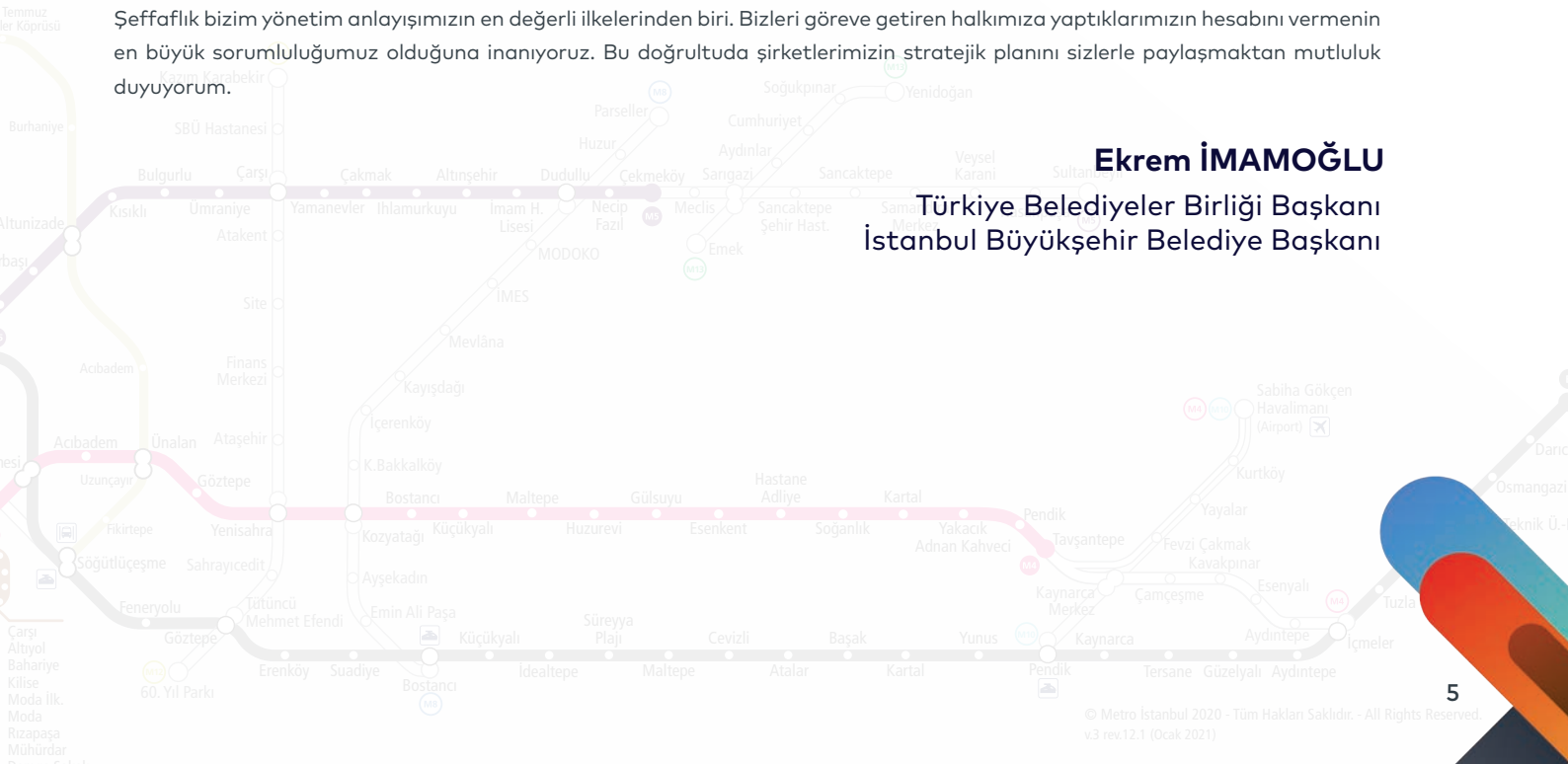
Bu şehrin ancak ortak akli ve bilimi ön plana çıkaran bir anlayışla çağdaş bir geleceğe ilerleyeceğini biliyoruz. Projelerimizi en başından itibaren bilim insanları, STK'lar, kentin tüm paydaşları ve siz değerli hemşehrilerimizin de fikir, görüş ve katılımlarıyla planlamaya özen gösteriyoruz. Tüm gayemiz İstanbul'u yaşayanlara "İstanbul Senin" duygusunu hissettirmek, hemşehrilerimizin İstanbul ile kurdukları bağı güçlendirmek.

Kentsel gelişimden ulaşım, altyapıdan çevreye, sağlıktan eğitime, spordan kültür-sanata kadar hayatın her alanında ortak aklın ışığında planlamalar yapıyor, projeler geliştiriyoruz. Şirketlerimizin hayata geçirdiği hizmetlerle kent ekonomisini büyütüyor, iş olanakları yaratıyor, etkin, verimli ve çağdaş bir yaklaşımla İstanbul'un geleceğini yeniden çiziyoruz. Liyakat, göreve sadakat, kente özen ve insana saygı anlayışıyla İstanbulluların hayatını kolaylaştırmaya, güzelleştirmeye yönelik hizmetlerimize hız kesmeden devam ediyoruz.

"Adil, yeşil ve yaratıcı" bir İstanbul yolunda hizmet ve yatırımlarımızı hayata geçirmeye devam edeceğiz. Bu yolda en büyük güç ve motivasyonumuz, her zaman olduğu gibi sizlerin sevgisi, desteği ve yol arkadaşlığı olacaktır.

Şeffaflık bizim yönetim anlayışımızın en değerli ilkelerinden biri. Bizleri göreve getiren halkımıza yaptıklarımızın hesabını vermenin en büyük sorumluluğumuz olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda şirketlerimizin stratejik planını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyorum.

Ekrem İMAMOĞLU
Türkiye Belediyeler Birliği Başkanı
İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı





SEVGİLİ İSTANBULLULAR

İstanbul'un raylı sistem ağı hızla genişliyor. Türkiye'nin en büyük kent içi raylı sistem işletmecisi olarak 2023 yılında; toplam 121.184.345 kilometre yol kat ettik, 2.134.625 sefer gerçekleştirdik ve 831.297.468 yolcuya ulaşım hizmeti sağladık.

M7 Hattımızın Fulya ve Yıldız istasyonlarının hizmete açılmasıyla birlikte hattımızın sınırları Beşiktaş ilçesine kadar uzandı. Yılın başında hizmete giren M8 Bostancı-Parseller Metro Hattımızın da açılmasıyla Anadolu Yakası'nın ikinci, İstanbul'un üçüncü sürücüsüz metro hattını işletmeye başladık. M3 Hattımızın 4 istasyonunun yanı sıra 30 Ağustos Zafer Bayramı'nda T5 Hattımızın Eminönü ve Küçükpazar istasyonlarını hizmete açtık. Yılsonunda 215,15 kilometre uzunluğundaki 18 hatta ve 216 istasyona ulaştık.

Mükemmel Yolculuk Deneyimi stratejik amacımız doğrultusunda bağımsız kuruluşlara yaptırdığımız Yolcu Memnuniyet Araştırması'nda 2023 yılında 83,2 endeks puanına ulaştık. Dünya genelinde 41 şehirde faaliyet gösteren ve 45 metro işletmecisinin üyesi olduğu uluslararası metro işletmeleri kıyaslama organizasyonu COMET'in memnuniyet araştırmasında 81 puan aldık ve önceki yıllarda olduğu gibi bu yıl da dünyada ilk 3'e girdik. 2023 yılında ayrıca kurumsal itibar endeksimizin istikrarlı yükselişi devam etti ve 89,8 olarak gerçekleşti.

Şehrin ritmini istasyonlarımıza taşıdık. İşletme alanlarımızda sergiler, paneller düzenledik, milli ve dini bayramlara özel etkinlikler gerçekleştirdik. Yerleşkelerimizde Metro İstanbul Yaz Okulu ve sömestir etkinlikleri ile çocuklara ve ebeveynlere eğitici, öğretici aynı zamanda eğlenceli bir program hazırladık. Açık Hava Sinema Günleri'nde 21.000'i aşkın sinemasever ile bir araya geldik. İBB'nin farklı kurum ve işbirlikleri ile iş birliği içinde; kadınlara yönelik kişisel gelişim eğitimleri ve çeşitli el sanatları atölyeleri gibi yıl boyunca hayata geçirdiğimiz farklı organizasyonlarda İstanbullular ile buluştuk.

UITP Akademi ile 2022 yılında yaptığımız iş birliği sonucunda Metro İstanbul Akademi çatısı altında yurt içi ve yurt dışındaki raylı sistem profesyonellerine eğitimler vermeye başladık. Beykoz Üniversitesi ve Şehit Erol Olçok Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile sektöre nitelikli iş gücü yetiştirmek üzere iş birliği anlaşmaları imzaladık.

Çalışanların yönetime katılımını sağlayarak, her seviyeden Metro İstanbullunun önerileriyle 42 yeni proje başlattık. Bu yıl 7 proje tamamlandı, devam eden 35 proje tamamlandığında toplam 124.788.367 TL tasarruf ve kazanım edildimisi öngörüyoruz.

Metro İstanbul gibi büyük bir yapıyı sürdürülebilir bir şekilde yönetmek için kurumsallaşmanın önemini farkındayız. 2022 yılında gerçekleşen EFQM değerlendirmesi sonucunda kazandığımız Türkiye Mükemmellik Ödülü ile birlikte dünyanın ilk ve tek 6 yıldızlı raylı sistem işletmecisi olmamızın ardından yükselttiğimiz hedefimize ulaşmak için ara vermeden çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda 2019 yılında başlattığımız büyük dönüşüm kapsamında çalışmalarımızı 2023 yılında da hız kesmeden sürdürdük. PERYÖN tarafından bu yıl 15'incisi düzenlenen İnsana Değer Ödülleri'nin 8 markanın başvuruda bulunduğu Çeşitlilik ve Kapsayıcılık kategorisinde tek yerli marka olarak ödülün sahibi olduk. Kadın çalışanlarımızın oranını yüzde 15,7'ye çıkardık. Metro İstanbul'da toplumsal cinsiyet eşitliği dönüşümünün gerçekleşmesi için kararlı adımlarla ilerliyoruz.

Sektörün gelişimine liderlik etmek vizyonumuz gereği ihtiyacımız olan yerli teknolojileri üretmek ve ihraç etmek amacıyla kurduğumuz Metro İstanbul Ar-Ge Merkezi'nin açılışını gerçekleştirdik. Tescilli Ar-Ge Merkezimizde bugüne kadar toplam 8 proje için patent başvurusu yaptık ve uluslararası platformlarda 8 bilimsel makalemiz yayınlandı.

2023 yılında ayrıca; Türkiye'nin en yüksek yerlilik oranına sahip, %100 Türk mühendisliği ve tasarımı hafif raylı sistem aracı TRAM34'ün tanıtımını gerçekleştirerek, üretimi için düğmeye bastık.

Türkiye'nin raylı sistemler sektöründe en donanımlı ve alanında uzman teknik bakım-onarım ekibine sahibiz. Tüm varlıkların yönetimini ve bakımını kendi ekip ve imkanlarımız ile yürütüyoruz. Yolculuk dışı gelirlerimizi; hem ticari alanlar hem de müşavirlik hizmetleri için yaptığımız anlaşmalar dahil edildiğinde geçmiş döneme kıyasla 3,5 kat artırdık.

Türkiye'de raylı sistemler ile seyahat eden her iki yolcudan birini taşıyan Metro İstanbul olarak, ülkemizin dört bir yanındaki kentlere raylı sistemler alanında proje ve müşavirlik desteği veriyoruz. 2023 yılında da talep eden il ve ilçe belediyelerimize bu desteğimizi sürdürdük. 2023, sadece ülkemiz ile sınırlı kalmayıp yurt dışına da proje ihraç etmeye devam ettiğimiz bir yıl oldu.

Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yıl dönümünde önemli bir zirveye ev sahipliği yaptık. Uluslararası Toplu Taşıma Birliği (UITP) tarafından düzenlenen 100. Dünya Metrolar Zirvesi'nde 26 ülkeden 37 metro işletmesinin 74 yöneticisini İstanbul'da ağırladık.



UITP'nin bu yıl Barcelona'da gerçekleşen genel kurulunda Metro İstanbul adına oy birliği ile UITP Başkan Yardımcısı ve Avrasya Bölge Başkanı görevlerine seçildim ve böylece Avrasya Bölgesi'nin yönetim merkezi İstanbul oldu.

Aralık ayında düzenlediğimiz Bröve Töreni'nde İBB Başkanımız Sayın Ekrem İmamoğlu'nun katılımı ile toplam 311 tren sürücümüze brövelerini teslim ettik.

Bugün İstanbul'da kent içi ulaşımın yaklaşık dörtte biri çevre dostu ve sürdürülebilir bir alternatif olan raylı sistemler tarafından sağlanmaktadır. Gelecek nesillere sürdürülebilir bir kent mirası bırakmak hedefimiz doğrultusunda, İstanbul'da raylı sistemlerin daha da yaygınlaştırılması ve bu çerçevede çeşitli ulaşım projelerinin desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. İBB'nin ve Ekrem İmamoğlu'nun raylı sistemleri ulaşımın omurgası olarak konumlandırmak vizyonu ile İstanbul, dünyada aynı anda en fazla raylı sistem inşaatı yapılan kent konumuna gelmiştir.

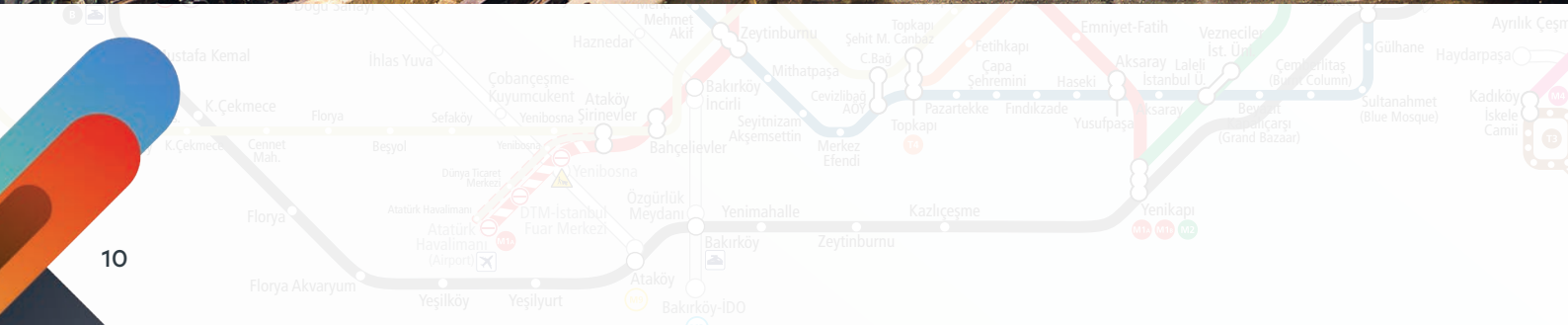
Kentin geleceği için hayati önem taşıyan metro hatlarını sürdürülebilir bir şekilde yönetmek amacıyla yeni teknolojilere yatırım yapmaktayız. Bu anlayışla dijital ikiz projemizi başlattık. Metro İstanbul olarak işletmesini yaptığımız bir istasyonun dijital kopyasını oluşturarak işletmede kullandığımız sistemleri, iş süreçlerini ve bakım prosedürlerini bu dijital kopyaya entegre edebiliyoruz. İstasyonumuzdan topladığımız veriler ile dijital ikiz platformunda analizler yaparak bakım ve işletme süreçleri ile ilgili proaktif çözümler üretme hedefi ile ilk olarak M7 Hattımızın Çırcır istasyonunun dijital ikizini çıkardık. Yurt dışında çok ses getiren dijital ikiz uygulamamızı tüm istasyonlarımızda uygulamayı hedefliyoruz.

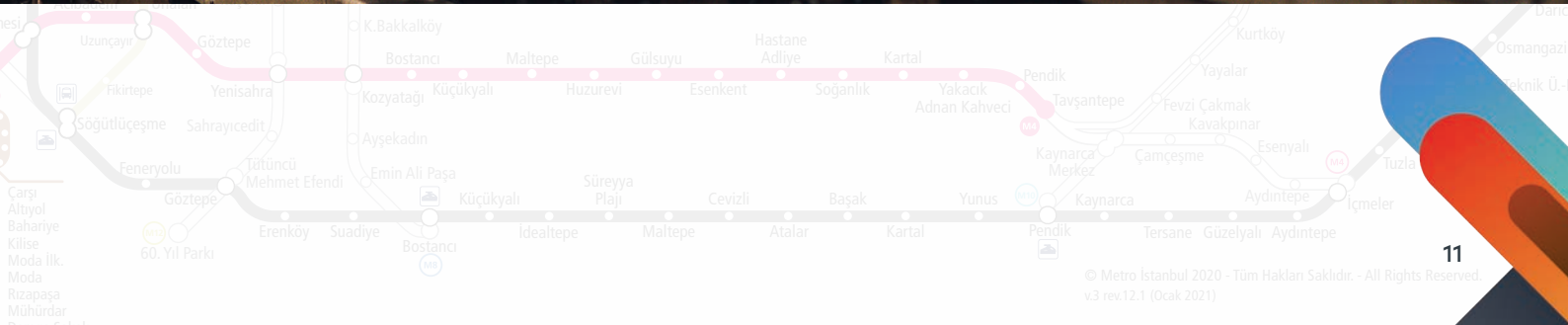
2021-2025 Stratejik Planımızın bu yılki güncellenmiş versiyonunu sunuyor, 2024 yılının ülkemiz, şirketimiz ve 16 milyon İstanbullu için sağlıklı, huzurlu, bereketli ve başarılarla dolu bir yıl olmasını diliyorum.

Dr. Özgür SOY
Metro İstanbul Genel Müdürü



1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ







A. PLANIN SAHİPLENİLMESİ

Stratejik planlamanın başarısı ancak Metro İstanbul'un tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik Plan'ın hazırlanması ve şirketimizin bu plan doğrultusunda yönetilmesi, şirket yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle genel müdür desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur.

Metro İstanbul 2021-2025 Stratejik Plan'ına, üyeleri üst düzey yönetim kadrosundan oluşan Stratejik Plan Kurulu gözetiminde, genel müdürün tüm sürecin yöneticisi ve takipçisi olacağı belirtilerek başlanmıştır.

Stratejik plan sürecinde, çalıştay ve odak grup çalışmaları ile hem süreç hakkında bilgi sahibi olunmuş hem de şirketimizi doğrudan ve dolaylı etkileyen konular üzerinde çalışılmıştır.

B. PLANLAMA SÜRECİNİN ORGANİZASYONU

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5. Maddesi "Planlama çalışmalarının üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla yürütülmesi gerektiği" hükümleri doğrultusunda; Metro İstanbul'un 2021-2025 Dönemi Stratejik Plan'ının hazırlanmasında katılımcı bir yönetim anlayışı izlenmiştir. Buna paralel olarak şirketimiz stratejik planlama sürecini başlatmış ve süreç organizasyonunu belirlemiştir.

Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü, sürecin planlanan şekilde ilerlemesi ve yayılımından sorumludur. Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü'ne bağlı Stratejik Planlama Şefliği, izleme ve değerlendirme sürecini de üstlenmektedir.

Stratejik Plan Kurulu*

ADI SOYADI	UNVANI
Özgür SOY	Genel Müdür
Özhan ŞENOL	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Yıldıray YEDİKARDEŞ	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Murat ALTIKARDEŞLER	Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
M. Fatih GÜLTEKİN	Proje Hizmetleri ve Ar-Ge Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Yelda UĞUR	Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürü
Aylin EROL	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürü
Murat Kaan SAK	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürü

*Kaynak: İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü (2024 Ocak)

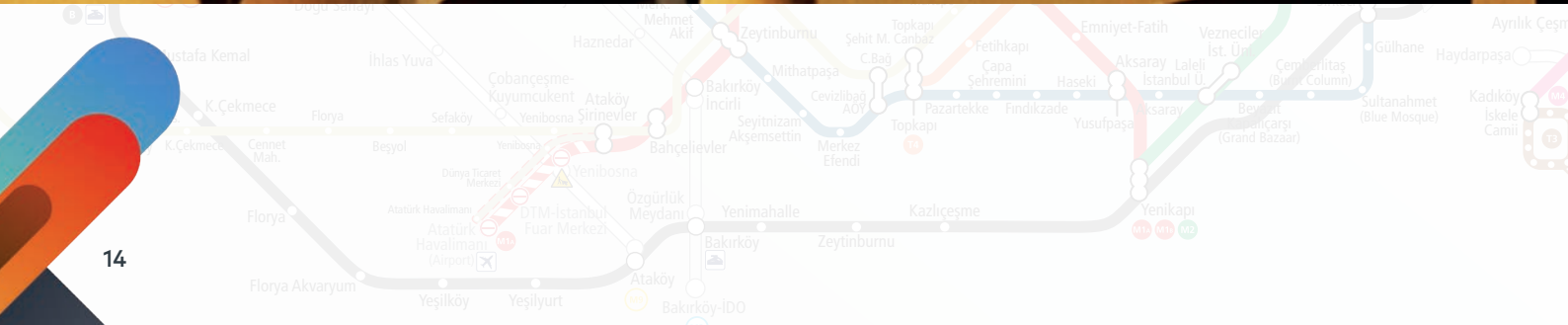
C. HAZIRLIK PROGRAMI

Metro İstanbul 2021-2025 Stratejik Plan Hazırlık Programı, Stratejik Planlama ekibinin çalışmaları neticesinde Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü tarafından rapor haline getirilmiştir. Hazırlık Programı aşağıda belirtilen hususları kapsamaktadır:

- Stratejik planlama süreci ve zaman planı
- Stratejik planlama ekibi
- Çalıştay planı

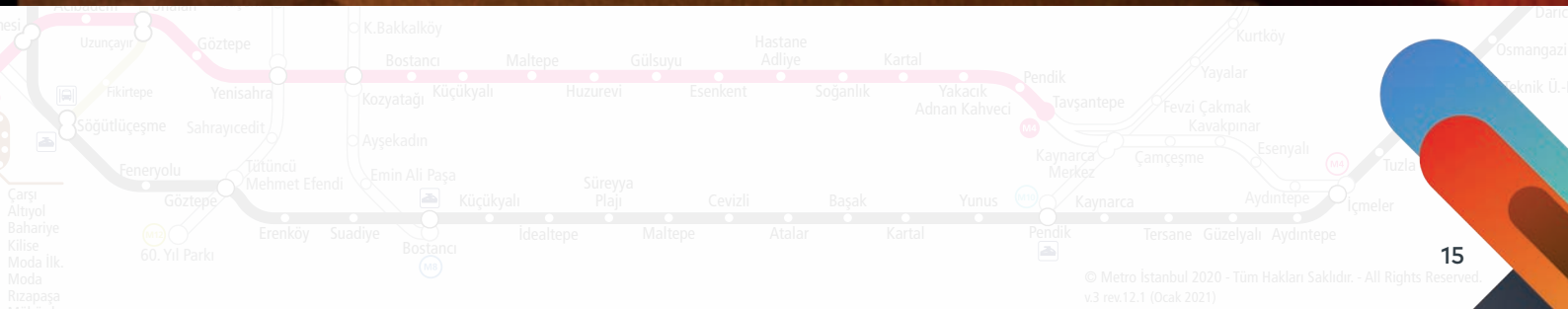
Hazırlık programı kapsamında olası/muhtemel değişiklikler; Stratejik Plan ekibinin sunduğu planlar doğrultusunda, Metro İstanbul üst yönetimi tarafından onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

2. DURUM ANALİZİ





K MERKEZİ



A. TARİHÇE

35 yıllık deneyimimizi geleceğe taşıyoruz

16 Ağustos 1988'de başlayan yolculuğumuz 35. yılımızı geride bırakırken; 215,15 kilometre uzunluğundaki 18 hattımızda devam ediyor. Şirketimiz raylı sistem işletmeciliği, teknik bakım, Ar-Ge ve proje üretimi, müşavirlik hizmetleri, raylı sistemler sektörüne nitelikli teknik personel yetiştirmek amacıyla kurduğumuz Metro İstanbul Akademi'de ve faaliyet gösterdiği tüm alanlarda büyümesini istikrarlı bir şekilde sürdürüyor.

İstanbul gibi dünyanın sayılı metropollerinden birinde sürdürülebilir toplu taşımacılığın en önemli unsurunun raylı sistemler olduğu bilincini taşıyarak; büyüyen ağıımız ile birlikte hizmet kalitemizi de sürekli artırıyoruz. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin (İBB) raylı sistemleri toplu ulaşımın omurgası olarak konumlandırmak vizyonu doğrultusunda tüm ulaşım türleri ile entegrasyonumuzu sürdürüyoruz.

Bütün faaliyet alanlarımızda üst düzey bir hizmet anlayışı ile hareket ediyor, mükemmel yolculuk deneyimi stratejik amacımıza paralel olarak yolcularımızın ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda dakik, konforlu, ekonomik ve güvenli ulaşım hizmeti sağlamayı, yaşamı kolaylaştırmayı ve metro alanlarının cazibesini artırarak yaşam alanları haline getirmeyi temel görevimiz kabul ediyoruz.

Deneyimli kadromuz ile trenlerimizin bakım-onarımını kendimiz gerçekleştiriyoruz. Dünyada bu kabiliyete sahip sayılı raylı sistem işletmecilerinden biri konumundayız.

Alanında uzman mühendislerimiz ile yurt içi ve yurt dışına projeler üretiyoruz. 2023 yılında açılışını gerçekleştirdiğimiz Metro İstanbul Ar-Ge Merkezi ile sektörümüzün dışa bağımlılığını azaltmak amacıyla projeler geliştiriyoruz.

İstanbul'un kaynaklarını verimli kullanma stratejik amacımız ile 1,5 milyon metrekareyi aşkın kapalı alanımızda bulunan atıl durumdaki noktaları 2021 yılından bu yana şeffaf bir şekilde ihaleye açarak yolcularımızın ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ticari alanlar oluşturuyoruz.

Sürdürülebilir bir yönetim anlayışı çerçevesinde Türkiye Kalite Derneği (KalDer) ile 2020 yılında Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi imzaladık. 3 yıllık EFQM yolculuğumuzun ardından 2022 yılında katıldığımız Ulusal Kalite Hareketi Ödül Programı kapsamında EFQM Yetkinlik Değerlendirmesi sonucunda dünyanın ilk ve tek 6 yıldızlı raylı sistem işletmecisi olduk. Tüm dünyada erkek egemen olarak bilinen bir sektörde faaliyet göstermemize rağmen 2019 yılında toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda başlattığımız değişim ve dönüşüm hareketi ile yurt içi ve yurt dışında pek çok ödüle layık görüldük.

İstanbul'un Metro İstanbul'u olarak hayata geçirdiğimiz ve planladığımız uygulamalardan aldığımız hız ile; İstanbulluların en çok tercih ettiği taşıt olmak ve raylı sistemler alanındaki birikimimiz ile sektörün gelişimine liderlik etmek vizyonumuza doğru gururla ilerliyoruz.



Temmuz
ler Köprüsü

Burhaniye

Altunizade

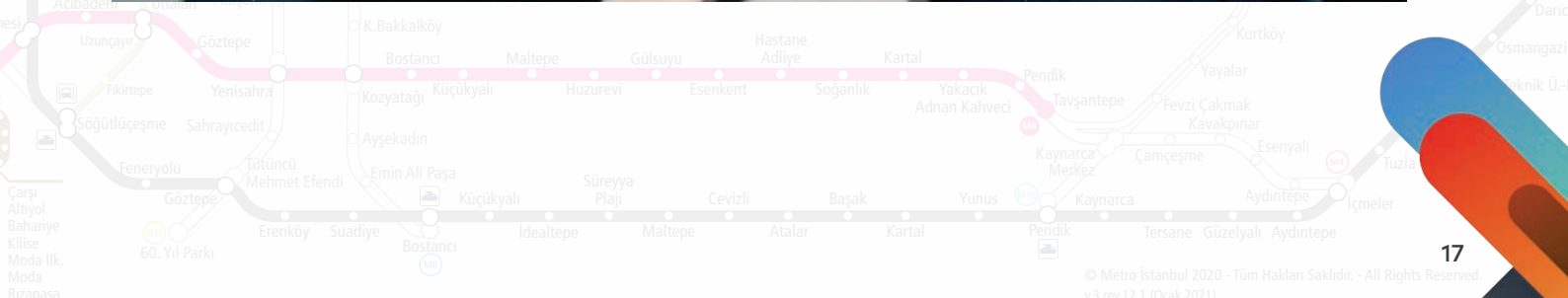
Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem



KİLOMETRE TAŞLARI

- 1988 Metro İstanbul, İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından İstanbul Ulaşım A.Ş. adıyla kuruldu.
- 1989 M1 Yenikapı-Atatürk Havalimanı Metro Hattı'nın ilk aşaması olan Aksaray-Otogar arası hizmete açıldı.
- 1992 T1 Kabataş-Bağcılar Tramvay Hattı'nın ilk aşaması olan Topkapı-Sirkeci arası tamamlandı.
- 1993 TF1 Maçka-Taşkişla Teleferik Hattı faaliyete başladı.
- 1994 T1 Kabataş-Bağcılar Tramvay Hattı'nın ikinci aşaması olan Topkapı-Zeytinburnu bölümü hizmete alındı.
- 1996 T1 Kabataş-Bağcılar Tramvay hattı Sirkeci'den Eminönü'ne uzatıldı.
- 1999 Metro İstanbul tarafından tasarlanan ve üretilen ilk yerli tramvay aracı olan İTA 2000 işletmeye alındı.
- 2000 M2 Yenikapı-Hacıosman metro hattının ilk aşaması olan Taksim-4.Levent arası istasyonlar hizmete açıldı.
Metro İstanbul ISO-9001 sertifikası aldı.
- 2002 Metro İstanbul Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) üyesi oldu.
M1 Yenikapı-Atatürk Havalimanı Metro Hattı'nın DTM-İFM ve Atatürk Havalimanı istasyonları hizmete alındı.
- 2003 T3 Kadıköy-Moda Tramvay Hattı işletmeye alındı.
- 2005 T1 Tramvay Hattı Eminönü'nden Fındıklı'ya uzatıldı.
Metro İstanbul UITP'nin sürdürülebilir gelişme beyannamesini imzaladı.
TF2 Eyüp-Piyer Loti Teleferik Hattı hizmete açıldı.
M1B Otogar-Bağcılar Metro Hattı'nın temeli atıldı.
- 2006 F1 Taksim-Kabataş Füniküler Hattı işletmeye alındı.
T1 Tramvay Hattı Fındıklı'dan Kabataş'a uzatıldı.
T2 Zeytinburnu-Bağcılar Tramvay Hattı açıldı.

- 2007 ● Metro İstanbul ISO 14001 ve OHSAS 18001 sertifikalarını aldı.
T4 Topkapı-Mescid-i Selam Hattı'nın ilk aşaması olan Şehitlik-Mescid-i Selam arasında açıldı.
- 2009 ● M2 Yenikapı-Hacıosman Metro Hattı'nın kuzeyde Atatürk Oto Sanayi ve güneyde Şişhane istasyonları açıldı.
Metro İstanbul, Avrupa Birliği EN 13816 Toplu Taşımacılıkta Hizmet Kalitesi sertifikasını aldı.
T4 Hattı'nın Şehitlik-Topkapı uzatması açıldı.
Metro İstanbul tarafından tasarlanan ve üretilen 2 adet İTA 2009 tramvay aracı hizmete başladı.
- 2010 ● M2 Yenikapı-Hacıosman Metro Hattı'nda Darüşşafaka ve Seyrantepe istasyonu hizmete girdi.
- 2011 ● T1 ve T2 tramvay hatları birleştirildi.
M2 Yenikapı-Hacıosman Metro Hattı'nda Hacıosman istasyonu hizmete açıldı.
Metro İstanbul, EFQM çalışmalarına başladı ve KalDer'in Ulusal Kalite Hareketi'ne üye olarak İyi Niyet Beyannamesi'ni imzaladı.
Metro İstanbul'a İstanbul'daki raylı sistem hatlarının 30 yıllık işletme yetkisini veren İBB meclis kararı alındı.
Metro İstanbul, Pakistan Pencap Eyaleti Hükümeti'nin kefil olduğu Lahore Transport Co. ile Lahor'daki 60 km uzunluğundaki 3 metrobüs hattı için ilk uluslararası Mühendislik & Müşavirlik sözleşmesini imzaladı.
Metro İstanbul'un işletmesini yaptığı hatların günlük yolcu sayısı 1.000.000'u aştı.
- 2012 ● M1B Metro Hattı'nda bulunan Esenler istasyonu yeniden inşa edilerek hizmete açıldı.
22 km uzunluğundaki M4 Kadıköy-Kartal Metro Hattı hizmete açıldı.
Metro İstanbul, yurt dışı mühendislik faaliyetleri alanında katıldığı Uluslararası 'Medine-i Münevvere, Toplu Ulaşım İçin Müşavirlik Hizmetleri ve Metro Projesinin Ön Tasarımı' ihalesinde birinci oldu.
- 2013 ● M3 Kirazlı-Olimpiyat-Metrokent-Başakşehir Metro Hattı hizmete alındı.
M1B Yenikapı-Kirazlı Metro Hattı hizmete alındı.
M1 Aksaray istasyonu A girişi yenilenerek hizmete alındı.
M4 Kadıköy-Kartal Metro Hattı'nda Ayrılık Çeşmesi istasyonu hizmete alındı.



Temmuz

Altınzade

Acıbadem

Ünalan

Göztepe

Fikirtepe

Söğütözü

Feneryolu

Göztepe

60. Yıl Parkı

Erenköy

Suadiye

Bostancı

İdealtepe

Maltepe

Atalar

Kartal

Pendik

Taşantepe

Kaynarca

Yayalar

Kurtköy

Sabiha Gökçen Havalimanı (Airport)

- 2014 ● M2 Yenikapı-Hacıosman Metro Hattı'nda Yenikapı, Haliç ve Vezneciler istasyonları hizmete alındı.
18 adet İTA aracı T4 Topkapı-Mescid-i Selam Tramvay Hattı'nda kullanılmaya başlandı.
M1A ve M1B Metro Hatlarına hizmet verecek olan Yenikapı istasyonu işletmeye açıldı.
- 2015 ● M6 Levent-Boğaziçi Ü./Hisarüstü Metro Hattı hizmete açıldı.
- 2016 ● Şirketin ticari unvanı ve kurumsal ismi "Metro İstanbul" olarak değiştirildi.
M4 Metro Hattı'nın Kartal-Tavşantepe uzatması hizmete açıldı.
- 2017 ● M5 Üsküdar-Çekmeköy Metro Hattı'nın Üsküdar-Yamanevler arasındaki ilk 9 istasyonu hizmete açıldı.
- 2018 ● M5 Üsküdar-Çekmeköy Metro Hattı'nın ikinci etabı olan Yamanevler-Çekmeköy arası hizmete açıldı.
- 2019 ● 6 metro hattımızda (M1A-M1B-M2-M4-M5-M6) Gece Metrosu seferlerine başlandı.
- 2020 ● M7 Kabataş-Esenyurt Metro Hattı'nın ilk aşaması Mecidiyeköy ile Mahmutbey arasında hizmete açıldı.
Metro İstanbul, Türkiye Kalite Derneği'nin EFQM Mükemmellik Modeli doğrultusunda iyi niyet bildirgesi imzaladı ve yapılan yetkinlik değerlendirmesi sonucunda 3 yıldız aldı.
- 2021 ● T5 Eminönü-Alibeyköy Tramvay Hattı'nın ilk aşaması Cıbalı ile Alibeyköy Cep Otogarı arasında hizmete açıldı.
T3 Kadıköy-Moda Tramvay Hattı'nda Moda ve Mühürdar durakları arasına Rızapaşa durağı ilave edildi. Böylece hattın istasyon sayısı 11'e çıktı.
M9 Ataköy-Olimpiyat Metro Hattı'nın birinci etabında yer alan Bahariye ve Masko istasyonları, İkitelli Sanayi, Ziya Gökalp Mahallesi ve Olimpiyat istasyonları ile birleştirilerek Bahariye-Olimpiyat arasında hizmete açıldı.
Metro İstanbul; Türkiye Kalite Derneği'nin EFQM Mükemmellik Modeli doğrultusunda yaptığı yetkinlik değerlendirmesi sonucunda Türkiye'nin ilk ve tek 5 yıldız alan raylı sistem işletmecisi oldu.
- 2022 ● Fevzi Çakmak-Hastane, Yayalar-Şeyhli, Kurtköy ve Sabiha Gökçen Havalimanı istasyonlarının hizmete açılması ile M4 Kadıköy-Sabiha Gökçen Havalimanı Metro Hattı 23 istasyona ulaştı.
F4 Boğaziçi Üniversitesi/Hisarüstü-Aşıyan Füniküler Hattı hizmete açıldı.
Metro İstanbul'un 15'inci yerleşkesi Ümraniye'de açıldı. Türkiye'nin en büyük kent içi raylı sistem merkezi olan yerleşkeye Türk demir yollarının öncüsü, TCDD'nin kurucusu ve ilk genel müdürü Behiç Erkin'in adı verildi.
Metro İstanbul, Türkiye Kalite Derneği'nin (KalDer), Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli doğrultusunda gerçekleştirdiği yetkinlik değerlendirmesi sonucunda 600 puanı geçerek dünyanın ilk ve tek 6 yıldızlı raylı sistem işletmecisi oldu.

2023



M7 Yıldız-Mahmutbey Metro Hattının Fulya ve Yıldız istasyonları hizmete açıldı.

M8 Bostancı-Dudullu-Parseller Hattı hizmete açıldı.

M3 Kirazlı-Başakşehir/Metrokent Metro Hattımızın uzatması olan Onurkent, Şehir Hastanesi, Toplu Konutlar, Kayaşehir Merkez istasyonlarımız hizmete başlamıştır.

T5 Eminönü-Alibeyköy Cep Otogarı Tramvay Hattının Eminönü ve Küçükpazar İstasyonları Hizmete Açıldı.

%100 Türk mühendisliği ve tasarımı olan TRAM34'ün lansmanı yapıldı.

Metro İstanbul Ar-Ge Merkezi açıldı. Böylece Metro İstanbul, Türkiye'de aktif tescilli Ar-Ge Merkezi'ne sahip tek raylı sistem işletmecisi oldu.



B. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

2019-2023 Stratejik Plan'ında tüm analizlerden elde edilen sonuçlar değerlendirildikten sonra;

- Trafik Yönetimi
- İşletme Planlama
- İstasyon Hizmetleri
- Araç Bakım ve Revizyonları
- Hat ve Tesis Bakımı
- Ar-Ge ve Tasarım
- Ulaşım ve Fizibilite Etütleri
- Mimari ve Güzergâh Tasarımı
- Kontrol ve Müşavirlik
- Altyapı Revizyon ve Yenilemeleri

olmak üzere 10 ana hizmet alanı belirlenmiştir. Bu doğrultuda Stratejik Plan'da 5 stratejik amaç altında 20 stratejik hedef belirlenmiş ve bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ölçümü için 69 adet performans göstergesine yer verilmiştir.

2023 yılsonu itibarıyla hedeflerine ulaşamayan performans göstergelerinin hedeflerinden sapma nedenleri arasında ağırlıklı olarak aşağıdaki başlıklar yer almaktadır:

- Kaynakların verimli kullanımı açısından yapılan planların revizyonu,
- Dönem içerisinde gelişen şartlar ve ihtiyaçlar nedeniyle belirlenen göstergeye ihtiyacın kalmaması,
- Artan maliyetler nedeniyle ertelenen veya vazgeçilen projeler

2021-2025 Stratejik Planı'nın 2023 yılında güncellenmiş versiyonu yukarıdaki tespitler doğrultusunda, Stratejik Planlama Kılavuzu'ndaki değişikliklere uygun olarak, daha az sayıda, nitelikli, kurumu temsil eden, ölçülebilir göstergeler belirlenerek oluşturulmuştur. Faaliyet ve projeler üst seviyede belirlenerek Stratejik Plan'ın gerçekçi ve uygulanabilir olmasına imkân sağlanmıştır.

Çalışanlara yönelik farkındalığın artırılması amacıyla eğitimler verilmekte, aynı zamanda anket ve çalıştaylar aracılığıyla da planlama sürecine katkı sunmaları hedeflenmiştir.

2023 Stratejik Plan Gözden Geçirme (SPGG) çalışmaları sonucu stratejik planda yapılan değişiklikler aşağıdaki sonuç raporunda belirtilmiştir.

2023 Stratejik Plan Gözden Geçirme (SPGG) Sonuç Raporu		
Gözden Geçirilen Başlıklar	Değişiklik Var mı?	Değişiklik Nedeni
Misyon	Hayır	Değerlendirme yapılmış ve değişiklik ihtiyacı görülmemiştir.
Vizyon	Hayır	Değerlendirme yapılmış ve değişiklik ihtiyacı görülmemiştir.
Temel Değerler	Hayır	Değerlendirme yapılmış ve değişiklik ihtiyacı görülmemiştir.
Stratejik Amaçlar	Hayır	Değerlendirme yapılmış ve değişiklik ihtiyacı görülmemiştir.

Stratejik Hedefler	Evet	Değerlendirme yapılmış ve 2 stratejik hedefimizin ismi güncellenmiştir.
Küresel Eğilimler ve BMSKA Analizi	Evet	SPGG çalışması kapsamında tüm analizler gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir.
Paydaş Analizi	Evet	SPGG çalışması kapsamında tüm analizler gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir.
Teknoloji Analizi	Evet	SPGG çalışması kapsamında Teknoloji Analizi yapılmıştır.
Pazar ve Rakip Analizi	Evet	SPGG çalışması kapsamında Pazar ve Rakip Analizi yapılmıştır.
Senaryo Analizi	Evet	SPGG çalışması kapsamında Senaryo Analizi yapılmıştır.
Dış Çevre (PESTLE) Analizi	Evet	SPGG çalışması kapsamında tüm analizler gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir.
GZFT (SWOT) Analizi	Evet	SPGG çalışması kapsamında tüm analizler gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir.
TOWS Analizi	Evet	SPGG çalışması kapsamında tüm analizler gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir.
Kurum Karnesi	Evet	Stratejik amaçlarımıza ulaşma performansımızı gösteren Kurum Karnesi'ndeki göstergeler gözden geçirilmiş, 3 adet gösterge çıkarılmış ve 3 adet yeni gösterge eklenmiştir. Kurum Karnesi'ndeki gösterge sayısı toplam 34 olmuştur.
Stratejik Hedef Karnesi	Evet	Stratejik Amaçlarımızla ilişkili Hedeflerimizin performansını ölçebilmek amacıyla belirlenen göstergeler gözden geçirilmiş ve 5 adet gösterge çıkarılmış ve 1 adet yeni gösterge eklenmiştir. 73 olan gösterge sayısı son durumda 69 olmuştur.

C. MEVZUAT ANALİZİ

Belediye Şirketlerinin Tâbi Olduğu Kamusal Yükümlülükler

Belediyeler tarafından kurulan veya ortak olunan şirketler, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tâbi sermaye şirketleridir. Bu şirketler, belediyelerin tüzel kişiliğinden ayrı ve bağımsız özel hukuk, tüzel kişileridir. Belediye şirketlerine, kamu tüzel kişiliği kazandıran ya da söz konusu şirketlere kamusal yetki ve ayrıcalık tanıyan herhangi bir mevzuat düzenlemesi yoktur. Ancak bu şirketlerin ortaklarının belediyeler olması ve kamu kaynağı kullanmaları nedeniyle, kamu kurumları için geçerli olan bazı usul ve kurallar belediye şirketleri için de kabul edilmiştir.

Belediye şirketlerini, diğer sermaye şirketlerinden farklı olarak, kamu kurum ve kuruluşlarına yaklaştıran kural ve yükümlülükler aşağıda belirtilmiştir:

Meclis Kararı ve Cumhurbaşkanı İzniyle Kurulabilme

5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun Meclisin Görev ve Yetkileri başlıklı 18'inci maddesinin (i) bendinde yer alan "Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek" ifadesi bulunmaktadır. Bu ifade ile Türk Ticaret Kanununa tâbi bir kuruluş kurabilmek için öncelikle belediye meclisi kararı almak gerekmektedir.

4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları ile ilgili kanunun 26'ncı maddesinin son fıkrasında "Belediyeler ve diğer mahallî idareler ile bunların kurdukları birlikler tarafından ticari amaçla faaliyette bulunmak üzere ticari kuruluşlar kurulması, mevcut veya kurulacak şirketlere sermaye katılımında bulunması, Cumhurbaşkanının iznine tabidir." ifadesi bulunmaktadır. Buna göre belediye şirketlerinin kurulması Cumhurbaşkanının (daha önce Bakanlar Kurulu idi) iznine tâbi kılınmıştır.

Bu durumda, yeni bir şirket kurmak isteyen belediyelerin öncelikle meclis kararı alması bu kararın kesinleşmesi ile birlikte Cumhurbaşkanı'ndan izin alması gerekmektedir.

Sayıştay Tarafından Denetlenme

6085 sayılı Sayıştay Kanunu gereğince belediyelerin doğrudan ya da dolaylı olarak ortak oldukları şirketler Sayıştay denetimine tâbidir.

Belediye şirketlerinin denetimi, bu şirketlerin hissedarı olan belediyeler ile birlikte gerçekleştirilir. Belediye şirketleri nezdinde Sayıştay denetimi, düzenlilik denetimi (mali denetim ve uygunluk denetimi) ile performans denetimi şeklinde olabilmektedir. Mali denetim kapsamında, şirketlerin mali rapor ve tablolarının güvenilirliği ve doğruluğu; uygunluk denetimi kapsamında ise gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin mevzuata uygun olup olmadığı tespit edilir.

Belediye şirketleri hakkında bir zarar tespit edilmiş olsa dahi yargılamaya esas rapor düzenlenmez. Sayıştay tarafından yalnızca mali denetim raporu düzenlenir. Bu rapor Sayıştay tarafından resmi internet sitesinden yayınlanır ve aynı zamanda TBMM'ye sunulur. Dolayısıyla, belediye şirketlerinde yapılan denetim neticesinde düzenlenen mali denetim raporu kapsamında kamu zararına yol açan bir husus tespit edildiği takdirde TBMM bu konu hakkında ilgililer aleyhine işlem yapılmasını sağlayabilecektir.

Diğer Kamu Otoriteleri Tarafından Denetlenme

İçişleri Bakanlığı Mülkiye Teftiş Kurulu Tüzüğü gereğince mülkiye müfettişleri; 3056 sayılı Başbakanlık Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun'a göre, Başbakanlık Müfettişleri; Maliye Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Teftiş Kurulunun görevlerini düzenleyen 20'nci maddesi ile maliye müfettişleri yerel yönetimlerin kurduğu veya katıldığı şirketlerin denetiminde yetkili kılınmıştır. Dolayısıyla belediye şirketleri mülkiye müfettişleri, başbakanlık müfettişleri ve maliye müfettişlerinin denetimi altındadır.

Bununla birlikte 3143 Sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un "Görev" başlıklı 2. maddesinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın görevleri sayılarak "k" bendinde; "Şirketlerle ilgili hizmetleri yürütmek ve bunları denetlemek," görevinin Bakanlığa ait olduğu belirtilmiştir. Ayrıca 31.08.1994 tarih ve 22037 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü'nün "Kurulun Görev ve Yetkileri" başlıklı 11. maddesinde Kurulun, Bakanın emri veya onayı üzerine, Bakan adına teftiş görevleri yapacağından bahsedilerek, "Denetimi Bakanlığa ait yerli ve yabancı tüm anonim, komandit, limited ortaklıklarla kooperatifleri, sanayi bölgeleri ve küçük sanayi sitelerini, ticaret ve sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsalarıyla esnaf ve sanatkâr odaları ve bunların üst kuruluşlarını denetlemek" görevlerinin Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Teftiş Kurulu tarafından gerçekleştirileceği hüküm altına alınmıştır. Dolayısıyla belediye şirketleri Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın da denetimi altındadır.

Kamu İhale Kanununa Tabi Olma

Belediye şirketleri, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine tâbidir. Dolayısıyla, belediyelerin doğrudan veya dolaylı olarak birlikte ya da ayrı ayrı sermayesinin yarısından fazlasına sahip bulunduğu şirketler, kullanımlarında bulunan her türlü kaynaktan karşılanan mal veya hizmet alımları ile yapım işlerine dair ihaleleri, bu kanuna göre yürütmekle yükümlüdür.

Ancak belediye şirketleri; belediyeler, bağlı idareleri ve diğer kamu kurumlarının 4734 Sayılı Kanun kapsamında düzenleyeceği ihalelerde herhangi bir özel şirketin tâbi olduğu prosedüre tâbi olacaklardır.

Mâli Kaynakları Kamu Bankalarında Değerlendirme

2016 yılında yapılan düzenlemeyle belediye şirketleri, Kamu Haznedarlığı uygulaması kapsamına alınmıştır. Bu durumda, belediyelerin sermayesinin yarısından fazlasına doğrudan ve/veya dolaylı olarak sahip olduğu şirketler, kendi bütçeleri veya tasarrufları altında bulunan her türlü mali kaynaklarını kamu sermayeli bankalarda (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Vakıflar Bankası ile kamuya ait diğer mevduat ve katılım bankalarında) kendi adlarına açtıracakları hesaplarda toplamak, değerlendirmek ve tahakkuk etmiş tüm ödemelerini bu hesaplardan yapmakla yükümlüdür.

Belediye şirketlerinin, mali kaynaklarının değerlendirilmesinde faiz veya kâr payı dışında aynî ya da nakdî herhangi bir menfaat temin etmeleri yasaktır.

Fiyat Serbestisi Bulunmaması

Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 7'nci maddesine göre; "Büyükşehir ulaşım ana planını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak; kara, deniz, su ve demir yolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile kara yolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işletmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek." Büyükşehir belediyesinin görevidir. Yine aynı kanunun 9'uncu maddesi "Büyükşehir içindeki kara, deniz, su, göl ve demir yolu üzerindeki her türlü taşımacılık hizmetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesi amacıyla büyükşehir belediye başkanı ya da görevlendirdiği kişinin başkanlığında, yönetmelikle belirlenecek kamu kurum ve kuruluşları ile Türkiye Şoförler ve Otomobilciler Federasyonunun görevlendireceği ilgili odanın temsilcisinin katılacağı Ulaşım Koordinasyon Merkezi (UKOME) kurulur. İlçe belediye başkanları kendi belediyesini ilgilendiren konuların görüşülmesinde koordinasyon merkezlerine üye olarak katılırlar. Ulaşım koordinasyon merkezi kararları, büyükşehir belediye başkanının onayı ile yürürlüğe girer. Ulaşım koordinasyon merkezi tarafından toplu taşıma ile ilgili alınan kararlar, belediyeler ve bütün kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilgililer için bağlayıcıdır." şeklindedir. Dolayısıyla bir belediye iştiraki olan şirketimizin en önemli gelir kaynağı olan bilet gelirinin belirlenmesinde herhangi bir tasarrufu bulunmamaktadır. Fiyat tarifi UKOME tarafından belirlenmekte, Büyükşehir Belediye Başkanı tarafından onaylandıktan sonra şirketimiz de dâhil olmak üzere tüm ulaşım alanında faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları için bağlayıcı olmaktadır.

Şirketimizin Kendi Karar Organlarıncı Borçlanamaması

13.07.2005 tarihli 5393 sayılı Belediye Kanunun 68. Maddesinin d ve e bentlerinde;

"d) Belediye ve bağlı kuruluşları ile bunların sermayesinin yüzde ellisinden fazlasına sahip oldukları şirketlerin, faiz dâhil iç ve dış borç stok tutarı, en son kesinleşmiş bütçe gelirleri toplamının 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre belirlenecek yeniden değerlendirme oranıyla artırılan miktarını aşamaz. Bu miktar büyükşehir belediyeleri için bir buçuk kat olarak uygulanır.

e) Belediye ve bağlı kuruluşları ile bunların sermayesinin yüzde ellisinden fazlasına sahip oldukları şirketler, en son kesinleşmiş bütçe gelirlerinin, 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre belirlenecek yeniden değerlendirme oranıyla artırılan miktarının yılı içinde toplam yüzde onunu geçmeyen iç borçlanmayı belediye meclisinin kararı; yüzde onunu geçen iç borçlanma için ise meclis üye tam sayısının salt çoğunluğunun kararı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın onayı ile yapabilir."

Buna göre şirketimiz kendi karar organlarıncı borçlanamayacak olup limitin altındaki iç borçlanmayı belediye meclis kararı ile limiti aşan borçlanmayı ise meclis üye tam sayısının salt çoğunluğunun kararı ve Çevre Şehircilik Bakanlığı'nın onayı ile yapabilecektir.

Sonuç olarak;

Belediye şirketleri, bağımsız bütçeli ve tüzel kişiliği haiz olmak üzere özel hukuk hükümlerine göre faaliyet göstermekle birlikte, belli hususlarda kamu kurumları için geçerli olan usul ve kurallara tabidir.

Bu kapsamda;

1. Belediye şirketlerinin kuruluşunda Meclis kararı ve Cumhurbaşkanından izin alınır.
2. Sayıştay, mülkiye müfettişleri, başbakanlık müfettişleri, maliye müfettişleri ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı belediye şirketlerini denetleme hakkına sahiptir.
3. Belli istisnalar dışında, belediye şirketlerine ait mal veya hizmet alımları ile yapım işlerine dair ihaleler 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine göre yapılır.
4. Belediye şirketlerinin sahip olduğu her türlü mali kaynağın, kamu sermayeli bankalarda değerlendirilmesi zorunludur.
5. Bir belediye iştiraki olan şirketimizin en önemli gelir kaynağı olan bilet gelirinin belirlenmesinde yürürlükte olan kanun hükümleri uygulanır şirketimizin fiyat belirleme serbestisi bulunmamaktadır.
6. Bir belediye iştiraki olan şirketimizin kendi karar organlarıncı borçlanma yetkisi bulunmamaktadır.

Kurumun Yasal Yükümlülükleri ve Mevzuat Analizi

Ulaşım hakkı, temel hak ve hürriyetler arasında sayılmış ve Anayasa'nın 23. maddesinde düzenlenerek anayasal güvence altına alınmıştır. Ulaşım konusunda 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu, 4925 sayılı Kara Yolu Taşıma Kanunu gibi spesifik kanuni düzenlemelerin yanı sıra 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve sair mevzuat içinde dahî muhtelif düzenlemeler mevcuttur. Ancak müstakil olarak şehir içi toplu ulaşım konusunda bir kanuni düzenleme henüz mevcut değildir.

Şehir içi ulaşım konusundaki kanuni düzenlemeler, umumi olarak 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesinde, büyükşehirler için 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 7. ve 9. maddelerinde yer almaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesinde belediyelerin ulaşım ve şehir içi trafik hizmetlerini yapacağı veya yaptıracığı belirtilmiştir. Belediye sınırları içinde ulaşım hizmetlerinde görev ve yetki belediyelere aittir.

Belediyeler, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 15. maddesi uyarınca, belediyelerin şehir içi ulaşım ve trafik ile ilgili yetki ve imtiyazları kapsamında aşağıdakileri gerçekleştirmekle yetkilidir:

- Toplu taşıma yapmak.
- Bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dahil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek.
- Kara, deniz, su ve demir yolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksit sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergahlarını belirlemek.

- Durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek, işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek.
- Kanunların, belediyelerin sorumluluğuna verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek.

Büyükşehir belediyeleri görev ve sorumluluğunda bulunan toplu taşıma hizmetlerinin %50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketler ile bu şirketlerin %50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketlere, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümlerine tâbi olmaksızın belediye meclisince belirlenecek süre ve bedelle işletilmesini devredebilmektedir. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun Şirket kurulması başlıklı 26. maddesi;

"Büyükşehir belediyesi kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında, ilgili mevzuatta belirtilen usullere göre sermaye şirketleri kurabilir. Genel sekreter ile belediye ve bağlı kuruluşlarında yöneticilik sıfatını haiz personel bu şirketlerin yönetim ve denetim kurullarında görev alabilirler. Büyükşehir belediyesi, mülkiyeti veya tasarrufundaki hafriyat sahalarını, toplu ulaşım hizmetlerini, sosyal tesisler, büfe, otopark ve çay bahçelerini işletebilir ya da bu yerlerin belediye veya bağlı kuruluşlarının % 50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketler ile bu şirketlerin % 50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketlere, 8/9/1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümlerine tabi olmaksızın belediye meclisince belirlenecek süre ve bedelle işletilmesini devredebilir. (Ek cümle: 12/11/2012-6360/10 md.) Ancak, bu yerlerin belediye şirketlerince üçüncü kişilere devri 2886 sayılı Kanun hükümlerine tâbidir."

Belediye Meclisinin 14.07.2017 tarih 1196 sayılı, 15.02.2018 tarih 205 sayılı, 18.01.2019 tarih 174 sayılı Meclis kararları ile değişik 14.11.2011 tarihli ve 2330 sayılı Meclis Kararı ile İstanbul sınırları dahilinde bulunan mevcut ve halen yapılmakta olan tüm raylı sistem, föniküler ve teleferik hatlarının (İstanbul Büyükşehir Belediyesi tasarrufunda olanlar ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'ndan devralınanlar ve devralınacaklar da dahil) ticari alan olarak projelendirilmiş alanları hariç olmak üzere mütemmim cüzü ve teferruatları ile birlikte, 30 yıl süre ile Metro İstanbul A.Ş. tarafından işletilmesi, işletme süresince tesis, altyapı ve raylı sistem araçları üzerinde ihtiyaç duyulacak revizyon, ikmal ve yenileme yatırımlarının Belediye Başkanlığı tarafından yapılması, işletmenin sürekliliğini zorunlu kılan bakım ve onarım işlerinin Metro İstanbul AŞ tarafından yapılması, mülkiyeti Metro İstanbul AŞ'ye ait araçlarla işletilmesi yapılan tramvay (T1, T3, T4) ve metro hatlarının (M6) işletme hasılatının %5'inin, diğer hatlarda ise %15'inin İBB'ye ödenmesi şeklinde tashih edilmesi hususu 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 26. maddesi uyarınca uygun görülmüştür. Şirketimiz 5216 sayılı kanunun 26. Maddesi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin anılan meclis kararı uyarınca İstanbul İli sınırları dâhilinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait raylı sistem föniküler ve teleferik hatları ile toplu taşıma hizmetleri işletmesini üstlenmiş bulunmaktadır.

Ulaşım ana planını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak, ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak görevi ilgili büyükşehir belediyesidir. Büyükşehir belediyeleri aynı zamanda kara, deniz, su ve demir yolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek yetkisine haizdir. Büyükşehir belediyeleri bunlara ek olarak, durak yerleri ile kara yolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermekle de yetkili olmakla birlikte diğer kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek görevleri aynı şekilde büyükşehir belediyelerindir.

Büyükşehirlerde artan nüfusla birlikte yerleşim alanlarının genişlemesi, belli bölgelerde nüfusun ve trafiğin yoğunlaşması ve sair sebeplerle şehir içi toplu ulaşımında koordinasyon ve planlamanın bir merkezden yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda 5216 sayılı kanunda yer verilen ve Büyükşehir Belediyeleri Koordinasyon Merkezleri Yönetmeliği ile görev ve yetkileri tanımlanan, yönetmelikte sayılı kurum ve kuruluş temsilcilerinin katıldığı UKOME kurulmuştur.

UKOME, büyükşehir içindeki kara, deniz, su, göl ve demir yolu üzerinde her türlü taşımacılık hizmetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesini sağlamaktadır. Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile büyükşehir belediyesine verilen trafik hizmetlerini planlama, koordinasyon ve güzergâh belirlenmesi,

taksi, dolmuş ve servis araçlarının durak ve araç park yerleri ile sayısının tespitine ilişkin yetkiler ile büyükşehir sınırları içinde il trafik komisyonunun yetkileri UKOME tarafından kullanılmaktadır.

Sınırlı sayıda sayılmamak kaydıyla aşağıda sayılan mevzuatlar şirketimiz asli faaliyetleri bakımından ayrı bir öneme sahiptir:

4857 sayılı İş Kanunu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6098 sayılı Borçlar Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortaları Kanunu, 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 9783 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, 5188 sayılı Özel Güvenlik Kanunu, 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu, 4925 sayılı Kara yolu Taşıma Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 237 sayılı Taşıt Kanunu, 6245 sayılı Harcırah Kanunu, Demir Yolu Emniyet Yönetmeliği, Demir Yolu Emniyet Kritik Görevler Yönetmeliği, Demir Yolu Eğitim ve Sınav Merkezi Yönetmeliği.

D. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst politika belgeleri analizi kapsamında temel iş ve kamu paydaşlarımız ile temel iş birliği paydaşlarımızın ve kurumumuzu stratejik açıdan etkileyebilecek diğer paydaşlarımızın stratejik planları incelenmiştir. Bu çalışma ile Metro İstanbul'u etkileyebilecek unsurlar ve Metro İstanbul'un paydaşları ile birlikte aksiyon alabileceği çalışma alanları analiz edilmiştir.

KAYNAK	İLGİLİ BÖLÜM/ REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde: 702.1	Kent içi toplu taşımada trafik yoğunluğu ve yolculuk talebindeki gelişmeler dikkate alınarak öncelikle otobüs, metrobüs ve benzeri sistemlerin tercih edilerek, bunların yetersiz kaldığı güzergâhlarda raylı sistem alternatiflerinin değerlendirilmesi.
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde 702.3	Toplu taşıma sistemleri kullanımının yaygınlaştırılmasını teminen tek kart ödeme sisteminin hayata geçirilmesi.
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde 702.4	Büyükşehirlerde otopark alanlarının yanı sıra köprü, tünel gibi darboğaz oluşan altyapıların ücretlerinin dinamik fiyatlandırılması, park-et-devam-et ve tercihi yollar gibi uygulamaların hayata geçirilmesi.
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde 704.3	Özellikle büyükşehirlerde, kent içi ulaşım ağında dinamik yolcu, sürücü ve yaya bilgilendirme sistemlerinin kurulması.
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde 719	Çevresel gürültünün değerlendirilmesi ve yönetilmesi.
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde 780	Kamu yönetiminde hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi, kamu hizmet sunumunda eşit ve adil muamele yapılmasının sağlanması ve şeffaflığın artırılması.
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde 800.1	Dezavantajlı kesimlerin yerel yönetimlerdeki temsil ve karar alma süreçlerine katılım mekanizmalarının güçlendirilmesi, hizmet sunumunda bu kesimlerin ihtiyaçlarının daha fazla dikkate alınması.
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde 787.5	Kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal medyada vatandaşla etkileşiminin ölçülerek analiz edilmesi.
On Birinci Kalkınma Planı / Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Madde 806.2	Kamu personelinin niteliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması ve her düzeydeki personele yönetim becerisi kazandırmayı amaçlayan eğitim programlarının geliştirilmesi.
Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi /Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Stratejik Amaç 4.2 Sayfa:51	Ulaşım altyapısının yaşlılara, çocuklara, engellilere daha etkin ve güvenli hizmet verecek şekilde düzenlenmesi.

Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi / Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Stratejik Amaç 5.2 Sayfa:51	Kent içi ulaşımında emisyonların azaltılmasına yönelik çözümler üretilmesi.
Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi / Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Stratejik Amaç 2.4	Akıllı ulaşım sistemleri konusunda yetişmiş nitelikli personel sayısının artırılması.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi / Kalkınma Bakanlığı	Madde 636 Sayfa:135	Taşımacılıkta deniz yolu ve raylı taşımacılığının payının artırılması ve sistemin daha çevre dostu haline getirilmesi.
Türkiye İklim Değişikliği Stratejisi/Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Ulaştırma Sayfa:8	Ulaşımında enerji verimliliğini artıracak uygulamaların geliştirilmesi.
Türkiye İklim Değişikliği Stratejisi/Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Ulaştırma Sayfa:9	Alternatif yakıt, CO2 ve NOX emisyonlarını en aza indirebilen yeni teknoloji ürünü motorların ve hibrit gibi çevre dostu ulaşım araçlarının kullanımı.
Yeni Ekonomi Programı 2021-2023/ Hazine ve Maliye Bakanlığı	Sayfa 36	Sıfır atık uygulamaları ülke genelinde yaygınlaştırılarak geri kazanım oranının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması.
Yeni Ekonomi Programı 2021-2023/ Hazine ve Maliye Bakanlığı	Sayfa 47	Kamuda kadro ve pozisyonların iş tanımlarının yapılması, çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi, norm kadro çalışmaları gerçekleştirilmesi, iş tanımı ve yetkinlikler dikkate alınarak norm fazlası personelin yeniden yerleştirilmesi, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturularak başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayacak Kamu İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin kurulması.
Yeni Ekonomi Programı 2021-2023/ Hazine ve Maliye Bakanlığı	Sayfa 48	Kamu düzenini ve güvenliğini tehdit eden olayların öngörülmesi ve önlenmesi için bilişim teknolojilerinin etkin şekilde kullanılacağı projelerin hayata geçirilmesi.
Yeni Ekonomi Programı 2021-2023/ Hazine ve Maliye Bakanlığı	Sayfa 48	Afet risklerinin belirlenmesi ve azaltılması için planlama çalışmaları yürütülmesi.
Ulusal Akıllı Kentler Stratejisi ve Eylem Planı/Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	6 Nolu Eylem Sayfa: 75	Akıllı Kent yatırımlarında kaynakların etkin ve verimli kullanımına yönelik bütüncül ve planlı bir yatırım ortamının sağlanması.
Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı (2017-2023)	3.2.5 Ulaştırma Sektörü: U5	Toplu taşımanın yaygınlaştırılmasını sağlamak.
Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı/ Kalkınma Bakanlığı	Eylem 5.5.2	Toplu taşıma sistemlerinin hizmet kalitesi ve teknolojik düzeyinin artırılması.
Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı/ Kalkınma Bakanlığı	Eylem 5.5.3	Toplu taşıma sistemlerinin çevreye duyarlı hale getirilmesi.
Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı/ Kalkınma Bakanlığı	Eylem 17.1.1	Kentsel hizmet alanlarının dezavantajlı grupların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi için standart geliştirilmesi.
Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı/ Kalkınma Bakanlığı	Eylem 17.1.2	Dezavantajlı grupları dikkate alan planlama, mimari çözüm ve kentsel tasarımların yapılması.
Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı/ Kalkınma Bakanlığı	Eylem 6.2.1	Büyükşehir Belediyelerindeki altyapı proje ve yatırımlarında SCADA sistemlerinin kullanılması.

Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi (2014-2023)	Stratejik Amaç 3, Hedef:3.3	Ulaşımında e-ödeme sisteminin yaygınlaştırılması.
Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi (2014-2023)	Stratejik Amaç 3, Hedef: 3.4	Toplu taşımacılıkta akıllı ulaşım sistemlerinin yaygınlaştırılması.
Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi (2014-2023)	Stratejik Amaç 3, Hedef: 3.5	Yolcu bilgilendirme faaliyetlerinin geliştirilmesi.
Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi (2014-2023)	Stratejik Amaç 3, Hedef: 3.9	Kaza ve acil durum yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi.
İstanbul Bölge Planı/İstanbul Kalkınma Ajansı	Tablo 1 Sayfa 31	Toplu ulaşım altyapı ve hizmetlerinin iyileştirilmesi ve kullanımının yaygınlaştırılması.
İstanbul Bölge Planı/İstanbul Kalkınma Ajansı	Tablo 1 Sayfa 31	Ulaşım talebinin etkin yönetimi ve mevcut ulaşım altyapısının verimli kullanılması.
İstanbul Bölge Planı/İstanbul Kalkınma Ajansı	Tablo 1 Sayfa 31	Enerji verimliliğinin sağlanması ve temiz enerji kullanımının yaygınlaştırılması.
İstanbul Bölge Planı/İstanbul Kalkınma Ajansı	Tablo 1 Sayfa 31	Katı atık ve atık suların azaltılması ve sürdürülebilir yönetiminin sağlanması.
Çevre Düzeni Planı/İBB	Sayfa 524	24 saat yaşayan kent kimliğinin geliştirilmesi.
Çevre Düzeni Planı/İBB	Sayfa 535	Doğa ve insan kaynaklı afetlere yönelik acil eylem planlarının hazırlanması ve insan kaynağının yetiştirilmesi.
İstanbul Metropoliten Alanı Entegre Kentsel Ulaşım Ana Planı (İUAP)	Hedefler	Toplu taşıma hizmetlerinin geliştirilmesiyle özel araç kullanımının düşük düzeyde tutulması.
İstanbul Metropoliten Alanı Entegre Kentsel Ulaşım Ana Planı (İUAP)	Hedefler	Kent içi erişilebilirliğin artırılması ve ulaşım türleri arasında entegrasyonun sağlanması.
İstanbul Metropoliten Alanı Entegre Kentsel Ulaşım Ana Planı (İUAP)	Hedefler	Ulaşım sisteminin etkin kullanımı ile sürdürülebilir ulaşım sisteminin kazanılması.
İstanbul Doğa Turizmi Master Planı /Orman ve Su İşleri Bakanlığı I. Bölge Müdürlüğü	Gelişme Stratejileri Strateji 1 Sayfa:153	Doğa turizmi yatırım projelerini uygulamak için teşviklerin sağlanması ile İstanbul ilinin turizm sektöründe yatırımlarının artırılması.
İBB 2020-2024 Stratejik Plan	Amaç 1	Nitelikli ve fonksiyonel yaşam alanları geliştirerek dayanıklı bir şehir oluşturmak.
İBB 2020-2024 Stratejik Plan	Amaç 2	Sürdürülebilir hareketlilik kapsamında kentsel ulaşımı geliştirmek.
İBB 2020-2024 Stratejik Plan	Amaç 3	Sürdürülebilir çevre ve enerji yönetimini güçlendirmek.
İBB 2020-2024 Stratejik Plan	Amaç 4	Kentin ekonomik değerinin yükselmesine katkı sağlamak.
İBB 2020-2024 Stratejik Plan	Amaç 5	Sosyal ihtiyaçları eşit ve kapsayıcı bir şekilde karşılayarak paylaşan bir şehir oluşturmak.
İBB 2020-2024 Stratejik Plan	Amaç 8	Finansal sürdürülebilirliği sağlamak.
İBB 2020-2024 Stratejik Plan	Amaç 9	Kurumsal yapı ve iş modelini adil, katılımcı ve yenilikçi yöntemlerle geliştirmek.
Ulaştırma Altyapı Bakanlığı Stratejik Plan 2019-2023	Hedef (H1.1)	Etkin, etkili ve verimli bir ulaşım sistemi ve altyapısı oluşturulmasına yön verecek Ulusal Ulaştırma Ana Planı'nı ve Türkiye Lojistik Master Planı'nı makro-ekonomik politikalar ile uyumlu hale getirmek ve uygulanmasını sağlamak.

Ulaştırma Altyapı Bakanlığı Stratejik Plan 2019-2023	Amaç (A1)	Tüm ulaşım modlarının bütüncül bir yaklaşımla entegrasyonunu sağlayacak ulaşım altyapılarını planlı bir şekilde gerçekleştirmek.
Ulaştırma Altyapı Bakanlığı Stratejik Plan 2019-2023	Amaç (A1), Hedef (H1.1)	Etkin, etkili ve verimli bir ulaşım sistemi ve altyapısı oluşturulmasına yön verecek Ulusal Ulaştırma Ana Planı'nı ve Türkiye Lojistik Master Planı'nı makro-ekonomik politikalar ile uyumlu hale getirmek ve uygulanmasını sağlamak.
Ulaştırma Altyapı Bakanlığı Stratejik Plan 2019-2023	Amaç (A1), Hedef (H1.2)	Demir yolu ağını ve kent içi raylı sistemlerini yüksek standartlı, güvenli ve ülke ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yaygınlaştırmak.
Ulaştırma Altyapı Bakanlığı Stratejik Plan 2019-2023	Amaç (A1), Hedef (H1.3)	Kent içi ulaşım altyapısının geliştirilmesine katkı sağlamak.
Ulaştırma Altyapı Bakanlığı Stratejik Plan 2019-2023	Amaç (A3), Hedef (H3.1)	Demir yolu ulaştırması faaliyetlerinin serbest, adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında yapılmasını sağlamak.
Ulaştırma Altyapı Bakanlığı Stratejik Plan 2019-2023	Amaç (A5)	Yenilikçilik esaslı milli ve yerli üretimin gelişmesine katkı sağlamak.
TCDD Stratejik Plan 2019-2023	Amaç 1	Ulusal demir yolu ağını geliştirmek ve genişletmek.
TCDD Stratejik Plan 2019-2023	Amaç 3	Ulusal demir yolu ağında etkin kapasite ile emniyetli trafik ve istasyon yönetimi sağlamak.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2020-2024	Amaç 2	Ar-Ge ve yenilik kapasitemizi geliştirerek ülkemizi yüksek teknoloji alanlarında küresel ölçekte rekabetçi bir konuma yükseltmek.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2020-2024	Amaç 3	Sanayi ve teknoloji alanlarında politika, strateji, plan, program ve projeler geliştirmek, uygulamak; veri analizleri ve araştırmalar yoluyla bu alanlardaki gelişmeleri izlemek ve yönlendirmek.
TUBİTAK Stratejik Plan 2018-2022	Amaç 2	Ulusal hedefler doğrultusunda sanayi Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak.
TUBİTAK Stratejik Plan 2018-2022	Amaç 6	Milli stratejik ve kritik alanlarda Ar-Ge yapmak, teknoloji/ürün geliştirmek, test/analiz ve ölçüm hizmetleri vermek, özgün çözümler ortaya koymak.
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı	Amaç 2	Enerji verimliliğini önceliklendirmek ve artırmak.
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı	Amaç 6	Piyasalarda Öngörülebilirliği Artırmak
İstanbul Vizyon 2050 Strateji Belgesi	Tema 2 / Amaç 1	"Etkin ve Kapsayıcı Hareketlilik" teması altındaki "Bütünleşik Ulaşım Sistemleriyle Erişilebilir ve Konforlu Yolculuk Sağlamak" stratejik amacı
İstanbul Vizyon 2050 Strateji Belgesi	Tema 2 / Amaç 2 / Hedef 2	"Etkin ve Kapsayıcı Hareketlilik" teması altındaki "Yaya ve Bisikletli Ulaşımı Kent Geneline Bir Ulaşım Türü Olarak Yaygınlaştırmak" stratejik amacı ile ilişkili "Raylı sistemlerin kent içi hareketlilikte ana özne haline getirilmesi" hedefi
İstanbul Vizyon 2050 Strateji Belgesi	Tema 1 / Amaç 2	"Çevreyi Koruyan ve Değişen İklimle Uyumlu Kent" teması altındaki "Çevre Kirliliğini ve Sera Gazı Emisyonlarını Azaltmak" stratejik amacı
İstanbul Vizyon 2050 Strateji Belgesi	Tema 2 / Amaç 4	"Etkin ve Kapsayıcı Hareketlilik" teması altındaki "Ulaşım Sistemlerinde Kapsayıcılığı Sağlamak" stratejik amacı
İstanbul Vizyon 2050 Strateji Belgesi	Tema 6 / Amaç 1	"Herkes İçin Erişilebilir ve Adil Kentsel Olanaklar" teması altındaki "İstanbulluların Aktif Katılımıyla Kenti Sanat ve Kültür Alanında Odak Haline Getirmek" stratejik amacı
İstanbul Vizyon 2050 Strateji Belgesi	Tema 7 / Amaç 4	"Eşit ve Özgür Toplum" teması altındaki "Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Hayatın Her Alanında ve Her Düzeyde Sağlamak" stratejik amacı
Boğaziçi Yönetim 2023-2027 Stratejik Planı	Kurumsal Strateji 5	Paydaşlar iş birliği ve etkileşimi güçlendirmek.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2021-2025	Amaç 1	Yolcu memnuniyetini artırmak.
İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2021-2025	Amaç 2	Entegre toplu ulaşım sistemini geliştirmek.
İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2021-2025	Amaç 3	Sürdürülebilirliği etkin kılmak.
İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2021-2025	Amaç 4	Akıllı ulaşım teknolojilerini yaygınlaştırmak ve geliştirmek.
İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2021-2025	Amaç 7	Kurumsal iletişimi artırmak.

Kurumun Yönetim Politikaları

Kalite Politikamız

Metro İstanbul sürdürülebilir kentsel hareketliliğe önemli katkı sağlayan, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarının bilincinde, sürdürülebilir gelişmeyi karar alma mekanizmalarının önemli bir unsuru olarak kabul eden bir kuruluştur.

İstanbullulara güvenli, hızlı, ekonomik ve konforlu raylı toplu taşımacılık hizmeti sunmayı ve yolcu memnuniyetinin sürekliliğini sağlamayı önemsiyoruz. Yolcu memnuniyetinin, çalışanlarının mutluluğu ve memnuniyetinden geçtiğine inanarak, çalışanlarımıza en iyi çalışma ortamı sağlamayı, sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi desteklemekteyiz.

Metro İstanbul olarak;

- Paydaşlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak, misyon ve vizyonumuza uygun olarak faaliyetlerimizi yürütmeyi,
- Yürürlükteki ulusal mevzuat şartlarına ve uluslararası sözleşmelere tam ve eksiksiz olarak uymayı,
- Faaliyetlerimizde, müşteri memnuniyetine odaklanarak tüm aşamalarda şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışıyla hareket etmeyi,
- Sürekli gelişim yaklaşımı ile hizmet kalitemizi ve yönetsel mükemmellik seviyemizi istikrarlı şekilde iyileştirmeyi,
- Veriye dayalı çalışmayı esas alarak iş süreçlerinde etkinliği ve sektöre teknolojik ürün ve hizmetler kazandırmayı,
- Maliyetleri düşürerek, verimliliği artırmak ve geleceği güven altına almak için tedarikçileriyle işbirliği ve güven içinde çalışmalarını sürdürmeyi,
- Bütün faaliyet alanlarında ve hizmet birimlerinde kalite bilincini sürdürülebilir kılmayı, Kalite Yönetim Sistemi'ni yaşam biçimi olarak benimsemeyi,
- Kalite Yönetim Sistemi ile hizmet kalitesini artırarak, bu sistemin gereklerini yerine getirmeyi, taahhüt ederiz.

Çevre Politikamız

Toplu taşımacılık hizmetleri arasında en çevreci ulaşım aracı olan raylı sistemler işletmecisi olarak, kentsel çevrenin kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunmayı ve raylı sistemlerin kullanımını teşvik ederek mevcut kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemekteyiz.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BMSKA) doğrultusunda faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel emisyonlarımızı azaltmak, kirliliği önlemek ve çevre yönetimi performansımızı sürekli iyileştirmek amacıyla, Metro İstanbul olarak;

Metro İstanbul olarak;

- Çevre ile ilgili tüm ulusal mevzuata ve uluslararası sözleşmelere uymayı,
- Faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda sürdürülebilirlik yaklaşımı ile topluma duyarlı ve çevreyi koruyan bir şirket olmayı,
- Faaliyetlerimizin çevresel etkilerini belirlemeyi, yeni proje ve uygulamalar ile bu etkileri kontrol altında tutmayı,
- İnsana ve çevreye duyarlı olma değerimiz doğrultusunda farkındalık ve yayılımı sağlamak için eğitimler ve iletişim çalışmalarlarıyla tüm paydaşlarımızı bilinçlendirmeyi,
- Sürekli Gelişim Kültürü stratejik amacımız doğrultusunda çevre yönetimi süreçlerimizi iyileştirmeyi,
- Ulusal ve yerel resmi kurumlar, uluslararası kuruluşlar, diğer toplu taşımacılık kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve tedarikçiler ile işbirliği yapmayı, taahhüt ederiz.

İş Sağlığı ve Güvenliği Politikamız

Metro İstanbul, toplu taşımacılık işletmeciliğini sürdürdüğü kent içi raylı ve halatlı sistemlerde, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'ni kurarak sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmayı, oluşturulan ortamı sürekli daha güvenli ve sağlıklı bir hale getirmeyi ve bu ortamların sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlar.

Metro İstanbul'da;

- Tüm faaliyetler "Önce İnsan" anlayışıyla sürdürülür.
- Çalışanlarımızın ve yolcularımızın sağlığı ve güvenliği birinci önceliğimiz olup her türlü idari ve ticari hedefin üstündedir.
- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tüm ulusal ve uluslararası mevzuat ve sözleşmeler dikkate alınarak faaliyetler disiplin çerçevesinde sürdürülür,
- İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin devamlılığı sağlanır, yapılan tüm faaliyetlerde sağlık ve güvenlik konusundaki riskler ve tehlikeler bilimsel, çağdaş ve yenilikçi yaklaşımlar ile sistematik olarak yönetilerek sürekli iyileştirilir ve bu sayede, iş kazaları ve meslek hastalıkları ortadan kaldırılır veya azaltılır,
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda tüm çalışanlar ve tedarikçiler bilinçlendirilir ve eğitimlere tabi tutulur,
- İş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmek amacıyla kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile sürekli iletişim kurulur,
- Her kademedeki personelin aktif katılımı teşvik edilerek işbirliği ve dayanışma sağlanır,
- Çalışmalar sırasında iş sağlığı ve güvenliği kapsamında elde edilen veri toplum sağlığı dikkate alınarak ilgili taraflar ile paylaşılır,
- İş sağlığı ve güvenliğini etkileyecek değişikliklerde çalışanların görüşleri alınır, çalışanlar, sağlık ve güvenlik konularında temsil edilir,

- Öncelikli sürdürülebilirlik konularımızdan biri olan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili süreçlerimiz sürekli iyileştirilir.

Metro İstanbul olarak, faaliyetlerimizi sürdürdüğümüz her yerde çalışanlar, tedarikçiler, yolcular ve ilgili tüm taraflar için sağlıklı, güvenli ve sürdürülebilir ortamlar sağlamayı taahhüt ederiz.

Müşteri Memnuniyeti Politikamız

Metro İstanbul kent içi raylı sistem işletmecisi olarak, yolcuların istek ve beklentilerini aşarak, yolcu memnuniyetini sürekli geliştirmeyi, geri bildirimlere hızlı dönüş sağlamayı ve önerileri aksiyona çevirerek sonuçlandırmayı, kullanmış olduğu sistemleri teknolojik ve dijital dönüşüme hızla entegre etmeyi amaçlar.

Her şikâyet, hizmet kalitesini yükseltebilmek için bir fırsat olarak görülür. Yolcularımız, ALO 153 Çözüm Merkezi ve diğer iletişim kanallarıyla teşekkür, şikâyet ve önerilerini Metro İstanbul'a iletebilir. Metro İstanbul'un teşekkür, şikâyet ve öneri yönetim prosedürü; erişilebilirlik, şeffaflık, objektiflik, gizlilik, izlenebilirlik, hesap verebilirlik, yasal mevzuata uygunluk ve müşteri odaklılık kriterlerine uygundur.

Metro İstanbul; şikâyetlerin çözümündeki hassasiyetini sürekli geliştirmeyi, müşteri şikâyetlerini tüm makul olan çözüm yolları tükenene ya da müşteri memnuniyeti sağlanana kadar takip etmeyi, belirlenen göstergelerle performansını kontrol ederek sürdürülebilir bir iyileştirme sağlamayı ve TS ISO 10002 ilkelerinden ödün vermeden müşteri memnuniyeti odaklı bir yaklaşım gerçekleştirmeyi taahhüt eder.

Enerji Yönetimi Politikamız

Metro İstanbul, ekosistemi koruma prensibini benimseyerek, etkin kaynak yönetimi ve topluma fayda stratejik amaçları doğrultusunda tüm faaliyetlerinde, sunduğu hizmetin kalitesinden ve konforundan ödün vermeden ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi'ni uygulayarak, enerjinin etkin ve verimli kullanımını sağlar.

Metro İstanbul olarak;

- Enerji ile ilgili ulusal politikalara ve yasal mevzuata uygun hareket etmeyi,
- Enerjinin tedarik süreçlerinde, şirket ekonomisine en az yük getirecek mali tercihleri ve tarife analizlerini yapmayı ve enerji piyasalarını yakından takip etmeyi,
- Enerji performansının iyileştirilmesi amacı ile tasarım ve projelendirme aşamalarından başlamak üzere ürün, ekipman ve hizmet satın almalarının tümünde enerji verimlilik kriterlerine uymayı,
- Enerji kullanımında yenilenebilir enerji kaynakları payının artırılmasına, yerli ve milli enerji teknolojilerinin hayata geçirilmesine yönelik faaliyetler yürütmeyi,
- Enerji performansını, referans enerji tüketimleri bazında sürekli iyileştirerek, küresel ısınma sonucu iklim değişikliğine neden olan sera gazı emisyonlarımızı azaltmayı,
- Kamu kurumları, müşteriler, bağımsız otoriteler ve yüklenici firmalar ile enerji yönetimi konularında ortak değer ve fayda üretecek sonuçlar oluşturmayı,
- Enerji kaynaklarının tüketimi ve enerji verimliliği konularında, çalışanların ve toplum bilincinin artırılmasına yönelik eğitim ve farkındalık faaliyetleri yürütmeyi,
- Ar-Ge kapsamında planlanan proje ve faaliyetler için gelecekte üretilcek yeni ürünler veya geliştirilecek yeni proseslerde enerji verimliliğini ön planda tutmayı taahhüt ederiz.

Bilgi Güvenliği Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri (BT) Hizmet Yönetimi Politikamız

Kent içi raylı toplu taşımacılık işini icra eden Metro İstanbul; bilgi güvenliği ve BT Hizmet Yönetimi gereksinimlerini sağlamak amacıyla tâbi olduğu ulusal, uluslararası veya sektörel düzenlemelerden, ilgili mevzuat ve standart gereklerinden, anlaşmalardan doğan şartlardan veya iç ve dış paydaşlara yönelik kurumsal sorumluluklardan kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirir.

Tüm bu yükümlülüklerini yerine getirirken aşağıda belirtilen ilkelere uyacağını taahhüt eder.

- Çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlar bilgi varlıklarına güvenli bir şekilde erişim sağlar.
- Bilginin bütünlüğü, gizliliği, yetkiler dâhilinde kullanılabilirliği ve sürekliliği korunur.
- Kendi bilgi varlıkları ve hizmetler üzerinde oluşabilecek riskler değerlendirilerek etkin bir risk yönetimi uygulanır.
- Bilgi güvenliği ve hizmet yönetimi ile ilgili tüm yasal mevzuat ve sözleşmelere uyulması için mümkün olan en kısa sürede ve kesintisiz olarak hizmetler sunulur.
- Bilgi güvenliği yönetim sistemi ve BT hizmet yönetimi sistemi standardının gereklerini yerine getirecek şekilde kaynaklarını tahsis eder, sistemin kurulmasını, işletilmesini ve sürekli iyileştirilmesini sağlar. Hizmetlere bağlı servislerin sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli altyapı yatırımları yapar.
- Metro İstanbul'a ait istasyon, yerleşke ve dış birimlerin güvenilirliğini ve itibarını korur.
- Bilgi güvenliği ve BT hizmet yönetimi ile ilgili tedbirler alır, alınan tedbirlerin uygulanmasını sağlar, kontrol eder ve olası ihlal durumlarında gerekli görülen yaptırımları uygular.
- Bilgi güvenliği ve BT hizmet yönetimi tehditlerinin etkisini azaltacak önlemler alır, işin sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlar.
- Kurulan kontrol altyapısı ile bilgi güvenliği seviyesini korur ve iyileştirir.
- Gerçekleştirilen bilgi güvenliği çalışmalarının kendi iç denetimleri ile veya bağımsız üçüncü taraf kurumlarca yasalara ve standartlara uygunluğunu tespit etmek için denetlenmesini sağlar.
- Bilgi güvenliği ve hizmet yönetimi farkındalığını arttırmak amacıyla yetkinlikleri geliştirecek eğitimler aldırır.

Tedarikçilerden alınan hizmetlere ilişkin gerekli kontrolleri ve önlemleri almayı taahhüt eder. Sunulan hizmetler için ilgili taraflar ile sözleşmeler yapılarak gerekli taahhütleri alır.

Hizmetlerin kalitesi ve güvenilirliğini sağlamayı taahhüt eder.

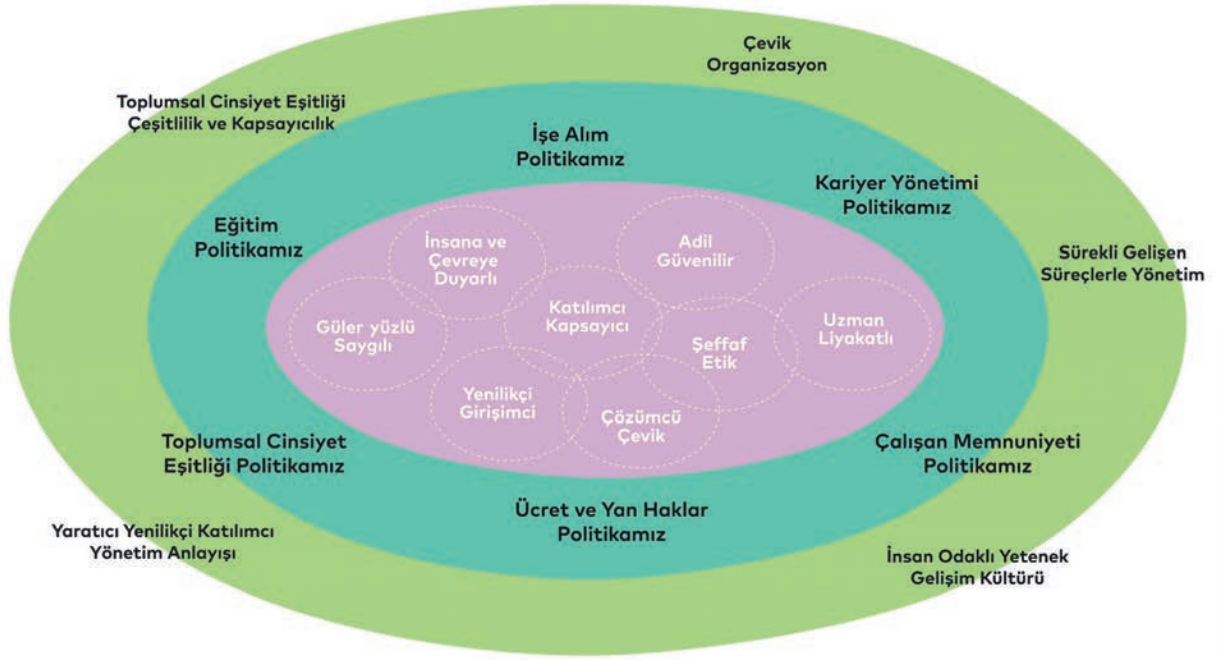
- Tedarikçilerden alınan hizmetlere ilişkin gerekli kontrolleri ve önlemleri almayı taahhüt eder. Sunulan hizmetler için ilgili taraflar ile sözleşmeler yapılarak gerekli taahhütleri alır.
- Hizmetlerin kalitesi ve güvenilirliğini sağlamayı taahhüt eder.

İnsan Kaynakları Politikamız

Metro İstanbul'u hedeflerine ulaştıran ve başarıya taşıyan en büyük etken, sahip olduğu nitelikli insan kaynağıdır. Yolcu memnuniyetini en üst seviyeye taşımak, faaliyet sahasında liderliğini sürdürmek ve geliştirmek; Metro İstanbul'un insan kaynakları yaklaşımının ana unsurlarını oluşturmaktadır.

İnsan Kaynakları Politikalarımız kapsamında;

Çalışanlarımız ve tüm paydaşlarımız için stratejik hedeflerimiz doğrultusunda, merkezinde temel değerlerimiz yer alacak şekilde sistemler planlamakta ve uygulamaya almaktayız.



İşe Alım Politikamız

İşe alımlarımızı bütçemiz doğrultusunda onaylanan norm kadrolar dahilinde gerçekleştirmekteyiz. Yeni işe alımlarda; derin bilgi birikimine sahip, tecrübeli ve nitelikli iş gücümüzü daha üst seviyelere taşıyabilecek; potansiyeli olan adayların sürece dahil edilmesine büyük önem vermekteyiz. Sürecin yönetiminde adil, güvenilir, şeffaf, etik, saygılı ve güler yüzlü olmak, ayrımcılıktan uzak bir şekilde toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesine bağlı kalmak en çok önem verdiğimiz hususlardır.

Topluma Fayda ve Sürekli Gelişim Kültürü stratejilerimizin de bir parçası olarak; özellikle raylı sistemler eğitimi veren üniversite ve meslek lisesi öğrencilerini geleceğin çalışanları olarak istihdama kazandırmak ve öncesinde geliştirmek için Proje Yarışmaları, İşbaşı Eğitimleri ve Staj Programları gibi çalışmalar geliştirmekteyiz. İş ve staj başvurularını kariyer.ibb.istanbul aracılığıyla almaktayız.

Kariyer Yönetimi Politikamız

Sürekli Gelişim Kültürü stratejik amacımızın bir parçası olarak çalışanlarımızın kişisel ve kariyer gelişimlerini desteklemek, kadro ihtiyaçlarımızı ağırlıklı olarak kurum içinden karşılamak, bu amaçla çalışanlarımızı farklı kariyer yolları için yetiştirmek ve teşvik etmek Kariyer Yönetimi Politikamızın odağını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda;

- Kariyer yol haritaları ve yetenek havuzları oluşturmak,
- Kariyer gelişimleri için eğitim organizasyonları planlamak,
- Çalışanlarımızı kurum içinde kendi kariyer planlarını yapmalarına teşvik etmek için,

Odağında kurumumuzun hedeflerinin, iş sonuçlarının ve kişisel yetkinliklerinin birlikte ele alındığı etkin ve objektif bir Performans Yönetim Sistemi büyük önem arz etmektedir. Performans Yönetim Sistemimizde bireysel olarak tüm sayısal hedeflerin kurum stratejilerimiz ile örtüşmesi ve belirlenen yetkinliklerin de temel değerlerimiz ile paralel olması esastır. Kariyer Yönetimi Sistemimizi ve Performans Yönetimi Sistemimizi çağın gerekliliklerini de dikkate alarak düzenli bir şekilde gözden geçirmekteyiz.

Çalışan Memnuniyeti Politikamız

Kurum içinde en önemli gücümüz olan nitelikli iş gücümüzün, şirketimize bağlılığını ve memnuniyet derecelerini düzenli olarak takip etmekteyiz. Bu amaçla tüm personelimize her yıl düzenli olarak Çalışan Memnuniyet Anketi yapmakta ve anketin sonuçlarını şeffaf bir şekilde kurum içinde paylaşmaktayız. Ardından anket sonuçlarını dikkate alarak Çalışan Memnuniyeti Odak Grup Çalışmaları organize etmekteyiz. Odak Grup çalışmaları sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanlarımız ile ilgili olarak aksiyon planları oluşturmakta ve Çalışan Memnuniyet Kurulları tarafından aksiyon planlarını takip etmekteyiz. Kurumumuzun insan kaynakları sistemleri başta olmak üzere oluşturulan tüm sistemlerde çalışan memnuniyetini ön planda tutmakta, sürdürülebilir bir değer katmayı hedeflemekteyiz.

Ücret Yönetimi ve Yan Haklar Politikamız

Kurumumuzda pozisyon yapısına göre uluslararası standartlarda iş değerlemesi yapılmakta ve bu doğrultuda kademe yapıları belirlenmektedir. Ücret yönetimi ve yan hakların takibini söz konusu kademe yapıları dikkate alarak planlamaktayız. Ücret artış oranları; genel ekonomik veriler, kurumun imkan ve hedefleri, faaliyet gösterdiği sektörde meydana gelebilecek değişim ve dalgalanmalar ile çalışanların ihtiyaçlarını ve geçinme endekslerindeki değişimleri göz önünde bulundurarak saptamaktayız.

Çalışanlarımıza sosyal hayatta da destek olabilmek amacıyla bulundukları iş ailesi ve kademe yapısına göre; Giyim Yardımı, Temizlik Yardımı, Ramazan Yardımı, Evlilik Yardımı, Öğrenim Yardımı, Doğum Yardımı, Hastalık Yardımı ve Ölüm Yardımı gibi yan hak uygulamalarımızı yürütmekteyiz.

İstanbul için değer üretmeye tutkulu, bu kültür ve iklimi destekleyen kurumsal yönetim anlayışına sahip olan çalışanlarımızın başarılarını tanımakta ve takdir etmekteyiz. Proje teşviki ile getirisi olan öneri ve projeleri değerlendirmekte ve ödüllendirmekteyiz.

Eğitim Politikamız;

Eğitim Politikamızın temelini Metro İstanbul Akademi oluşturmaktadır. Metro İstanbul Akademi'de çalışanlarımıza kendilerini en iyi şekilde sürekli olarak geliştirmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitim ve gelişim imkânlarını sunmaktayız. Metro İstanbul Akademi'de hazırlanan eğitim ve gelişim programlarında; çalışanlarımızın kişisel gelişimlerine, bilgi, beceri ve yetkinliklerini zenginleştirmelerine ve kazanımlarını iş sonuçlarına yansıtmalarına yardımcı olmaktadır.

Sektörü şekillendiren demir yolu uzmanları yetiştirmek değer önermemiz ile eğitim politikamız geliştirilmekte, raylı sistemler sektöründeki bilgi birikimimiz, tecrübemiz, yenilikçi ve sürdürülebilir bakış açımız ile sürekli gelişimi destekleyerek, ulusal ve uluslararası platformlarda hizmet standartlarını yükseltmeyi hedeflemekteyiz.

Eğitim organizasyonlarımız 5 temel kategoride planlanmaktadır;

> Oryantasyon Eğitimleri

Oryantasyon Programı ile Metro İstanbul'da işe başlayan tüm çalışanlarımızın şirkete adaptasyon sürecini hızlandırmaktayız. İşe uyum süreci kapsamında üç aya yayılmış bir eğitim programı ile devam etmekteyiz.

> Mesleki Gelişim Eğitimleri

Mühendislik Gelişim Programları gibi teknik eğitimler bilgi ve birikimimizi gelecek kuşaklara taşıyacak, çalışanların kariyer yollarında ilerlemeleri için Kariyer Yönetim sisteminin bir parçası olan eğitimlerdir.

> Kişisel Gelişim Eğitimleri

Çalışanlarımızın kendi potansiyellerini fark etmelerine yardımcı olmak, yetkinliklerini geliştirmek veya kendini geliştirme teknikleri konusunda yol göstermek için hazırladığımız eğitimlerdir.

> Zorunlu Eğitimler

İSG, KVKK, Yüksekte Çalışma gibi mevzuat gereği çalışanlarımız tarafından alınması zorunlu olan eğitimlerdir.

> Sektörel Çözümler

Yurt içi ve yurt dışındaki sektör paydaşlarımıza ihtiyaçları özelinde planladığımız eğitimlerdir.

> Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

İnsan kaynakları politikamızın tamamında katılımcı ve kapsayıcılık değerimiz çerçevesinde; din, dil, ırk gibi farklılıklar kesinlikle gözetilmemekte, toplumsal cinsiyet eşitliği süreçlerimiz doğrultusunda, özellikle erkek istihdamının hakim olduğu bir sektör olan raylı sistemlerde başlattığımız değişim ve dönüşüm hareketi ile kadın istihdamına büyük önem verilmektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ulusal ve uluslararası platformlarda birçok çalışmaya desteğimiz, katkımız ve öncülüğümüz bulunmaktadır. Aile içi şiddete maruz kalan tüm çalışanlarımız ile birlikte "Aile İçi Şiddetle Mücadele Yaklaşımımız" doğrultusunda mücadele ederiz. Şiddete maruz kalan bütün çalışanlarımızın maddi ve manevi tüm süreçlerinde destekçisi oluruz.

Uluslararası Yönetmelikler/Kanunlar

- > EN 1990 – Eurocode: Yapısal tasarım;
- > EN 1991 – Eurocode 1: Yapılardaki Faaliyetler;
- > EN 1991 Bölüm 1-1 – Binalar için yoğunluklar, öz ağırlık, empoze yükler;
- > EN 1991 Bölüm 1-2 – Yangına açık yapılardaki faaliyetler;
- > EN 1991 Bölüm 1-4 – Genel faaliyetler: Rüzgar faaliyetleri;
- > EN 1991 Bölüm 1-5 – Genel faaliyetler: Termal faaliyetler;
- > EN 1991 Bölüm 1-6 – Genel faaliyetler: Hafriyat sırasındaki faaliyetler;
- > EN 1991 Bölüm 1-7 – Genel faaliyetler: Kazai faaliyetler;
- > EN 1992 – Eurocode 2: Beton yapıların tasarımı;
- > EN 1992 Bölüm 1-1 – Genel kurallar ve binalar için kurallar;
- > EN 1992 Bölüm 1-2 – Yapısal yangın tasarımı;
- > EN 1992 Bölüm 2 – Takviyeli ve öngerilmeli beton köprüler;
- > EN 1993 – Eurocode 3: Çelik yapı tasarımı;
- > EN 1993 Bölüm 1-1 – Genel kurallar;
- > EN 1997 – Eurocode 7: Jeoteknik tasarım;

- EN 1997 Bölüm 1-1 – Genel kurallar;
- EN 1997 Bölüm 2 – Zemin Araştırmaları;
- EN 1998 – Eurocode 8: Deprem direnci için yapı tasarımı;
- EN 1998 Bölüm 1 – Genel kurallar, sismik faaliyetler ve binalar için kurallar;
- EN 1998 Bölüm 2 – Köprüler;
- EN 13674 Railway Applications - Track-Rail-Part1:Vignole Railway Rails 46 kg/m and
- Above (Demir Yolu Uygulamaları-Ray-Bölüm1: Vignole Demir Yolu Rayı 46 kg/m ve Üstü)
- EN 15827-1 Railway Applications. Bogies and Running Gear. Part 1. General Principles (Demir Yolu Uygulamaları, Bojiler ve Sanzuman Kısım 1. Genel Prensipler)
- IEC 60571 Electronic Equipments Used In Railway Vehicles (Demir Yolu Araçlarında Kullanılan Elektronik Ekipmanlar)
- IEC 61133 Railway Applications - Rolling Stock - Testing of Rolling Stock on Completion of Construction and Before Entry Into Service (Demir Yolu Uygulamaları - Araçlar - Yapım İşleri Tamamlandığında ve İşletmeye Alınmadan önce Araçların Testleri)
- IEC 60077-1 Electric Equipments for Rolling Stocks (Raylı Sistem Araçları için Elektrik Ekipmanları)
- NFPA 13 Standard for the Installation of Sprinkler Systems (Yağmurlama Sisteminin Kurulum Standardı)
- NFPA 14 Standard for the Installation of Standpipe, Private Hydrant and Hose Systems (Sabit Borulu, Hidrant ve Hortum Sistemlerinin Kurulumu İçin Standart)
- NFPA 80 Standard for Fire Doors and Other Opening Protectives (Yangın Kapıları ve Diğer Açılır Koruyucu Yapılar İçin Standart)
- NFPA 90A Standard for the Installation of Air -Conditioning and Ventilation Systems (İklimlendirme ve Havalandırma Sistemlerinin Kurulumu İçin Standart)
- NFPA 92A Recommended Practice for Smoke - Control Systems Utilizing Barriers and Pressure Differences (Duman Kontrol Sistemleri, Bariyerler ve Basınç Farkları İçin Pratik Önermeler)
- NFPA 101 Life Safety Codes (Can Güvenliği Standartları)
- NFPA 101A Guide on Alternative Approaches to Life Safety (Can Güvenliğine Alternatif Yaklaşımlar Üzerine Kılavuz)
- NFPA 101B Code For Means of Egress for Buildings and Structures (Binalar ve Yapılar İçin Kaçış Vasıtaları İçin Standart)
- NFPA 105 Recommended Practice for the Installation of Smoke - Control Door Assemblies (Duman Kontrollü Kapı Takımlarının Kurulumu İçin Pratik Önermeler)
- NFPA 130 Standard for Fixed Guideway Transit and Passenger Rail Transit Systems (Sabit Hatlı Raylı Toplu Taşıma Sistemleri için Standart)

- NFPA 221 Standard for High Challenge Fire Walls, Fire Walls and Fire Barrier Walls (Yüksek Dirençli Yangın Duvarları, Yangın Duvarları ve Yangın Bariyerleri Standardı)
- NFPA 2001 Standard on Clean Agent Fire Extinguishing Systems (Temiz Gazlı Yangın Söndürme Sistemleri Standardı)
- BS 5306-2 Fire Extinguishing Installations and Premises-Specification for Sprinkler Systems (Yangın Söndürme Kurulumu ve Müştemilatı - Sprinkler Sistemi İçin Özellikler)
- BS 5499-4:2000 Safety Signs, Including Fire Safety Signs. Code of Practice For Escape Route Signing (Güvenlik İşaretleri, Yangın Güvenlik İşaretleri Dahil Kaçış Yolları İşaretlemesi İçin Standart)
- BS 6266:2002 Code of Practice for Fire Protection for Electronic Equipment Installations (Elektronik Ekipmanların Kurulumu İçin Yangın Koruma Standardı)
- BS 6853:1999 Code of Practice for Fire Precautions in the Design and Construction of Passenger Carrying Trains (Yolcu Taşıma Trenlerinin Tasarım ve Yapımındaki Yangından Korunma Önlemleri Standardı)
- BS7346-4:2003 Components for Smoke and Heat Control Systems. Functional Recommendations and Calculation Methods For Smoke and Heat Exhaust Ventilation Systems, Employing Steady-State Design Fares. Code of Practice (Duman ve Isı Kontrol Sistemleri Bileşenleri. Duman ve Isı Egzozu Havalandırma Sistemlerinin Olağan Durum Tasarım Koşullarını Sağlayacak Önermeler ve Hesaplama Metotları Standardı)
- BS 7807:1995 Code of Practice for Design, Installation and Servicing of Integrated Systems Incorporating Fire Detection and Alarm Systems and/or Other Security Systems for Buildings Other than Dwellings (Konut dışındaki Yapılar İçin Yangın Algılama ve Alarm Sistemleri ve/veya Diğer Güvenlik Sistemleri Arasındaki Entegrasyonun Sağlanmasına Yönelik Tasarım, Kurulum ve Servis Standardı)
- BS 7974-3: 2003 Application of Fire Safety Engineering Principles to the Design of Buildings. Structural Response and Fire Spread Beyond the Enclosure of Origin (Sub- System3) (Binaların Tasarımı İçin Yangın Güvenliği Mühendisliği Prensiplerinin Uygulanması. Yapısal Önlemler ve Yangının Çıkış Çevresi Dışında Yayılması)
- BS 9251:2005 Sprinkler Systems for Residential and Domestic Occupancies. Code of Practice (Yerleşim Bölgelerindeki Yapılar İçin Sprinkler Sistemi Standardı)
- 144 UIC 541 - 5 Electropneumatic Brakes for Passenger and Freight Trains: Minimum Requirements (Yolcu ve Yük Taşıma Trenleri İçin Elektropnömatik Fremler: Asgari Gereklr)
- UIC 566 Loadings of Coach Bodies and Their Components (Yolcu Vagonu Gövdesi ve Bileşenlerinin Yüklmesi)
- ISO 2631 Mechanical Vibration and Shock - Evaluation of Human Exposure to Whole- Body Vibration- (Mekanik Titreşim ve Şok - Tüm Gövdesel Titreşimin İnsan Üzerindeki Etkisinin Hesaplanması)
- DIN 4150 Vibrations in Buildings (Binalardaki Titreşim)
- IEC 349 Factory - Built Assembler of Low -Voltage Switchgear and Controlgear (Alçak Gerilim Kesme ve Kontrol Anahtarlarının Fabrika Montajları)
- TSI Standards (ERA) Technical Specifications for Interoperability (For the European Railway System) (Birlikte İşletilebilirlik için Teknik Özellikler - Avrupa Demir Yolu Sistemi için)

E. KURUMUN ANA FAALİYET ALANLARI

Dünyanın önde gelen metropollerinden biri olan İstanbul'da 35 yıldır metro, tramvay, fönüküler ve teleferik hatlarında işletme hizmetlerini yürüten Metro İstanbul, her gün yaklaşık üç milyon yolcuya çağdaş, güvenli, konforlu ve kesintisiz bir ulaşım hizmeti sunmaktadır.

RAYLI SİSTEM İŞLETME HİZMETLERİ	İşletme Planlama İşletme ve Trafik Yönetimi İstasyon Yönetimi
BAKIM HİZMETLERİ	Elektromekanik Sistem Bakım Hizmetleri Ray Hattı Bakım Hizmetleri Araç Bakım Hizmetleri Araç Revizyon ve Yenileme Hizmetleri Bakım Kontrol Yönetimi
AR-GE HİZMETLERİ	CBTC Sinyalizasyon Sistemi Projesi Raylı Sistem Aracı Tedarik Modelleri ve Yerleştirme Projeleri Raylı Sistem Ekipman ve Bileşenleri Ar-Ge ve Yerleştirme Projeleri Yolculuk Deneyimini İyileştirici Ar-Ge Projeleri
TASARIM HİZMETLERİ	Mevcut Durumun Tespiti ve Veri Temini Güzergâh ve Ulaşım Araştırmaları Sistem Tasarımı ve Tasarım Kılavuzları Ön Proje Tasarımı Harita İşleri Zemin Etüdü Mali ve Ekonomik Fizibilite Etüdü ÇED Süreci Mimari ve Mühendislik Proje Tasarımları (<i>BIM Tabanlı Kesin ve Uygulama Projeleri</i>) Güzergâh, Mimari, Yapısal Tasarımlar Elektrik, Elektronik, Mekanik Sistem Tasarımları İmar Planı Teklifleri, Kamulaştırma Dokümanları İhale Dokümanlarının Hazırlanması
İŞLETME MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ	GÖLGE İŞLETMECİLİK HİZMETLERİ Proje Yönetimi Tasarım Gözden Geçirme Yapım Müşavirlik (İşletmecisi) Test ve Devreye Alma Deneme İşletmesi İşletme ve Bakım Manuelleri Kabul ve Garanti Süreci Yönetimi Fracas ve Arayüz Yönetimi Eğitimler İŞLETME VE BAKIM MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ Organizasyon Kurulumu İşletme ve Trafik Yönetimi Hat, Sistem ve Araç Bakım Yönetimi İşletme ve Bakım Manuelleri Eğitimler

YAPIM MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ	PROJE YÖNETİMİ İNŞAAT MÜŞAVİRLİĞİ Tasarım Kontrol ve Müşavirliği İmalat Kontrol ve Müşavirliği ELEKTROMEKANİK SİSTEM MÜŞAVİRLİĞİ Tedarik Müşavirliği Tasarım Kontrollüğü İmalat Kontrollüğü Test ve Devreye Alma Kontrollüğü ARAÇ MÜŞAVİRLİĞİ Tedarik Müşavirliği Tasarım Kontrollüğü Fabrika İmalat Kontrollüğü Test ve Devreye Alma Kontrollüğü
Raylı Sistem Yapım, Yenileme ve Rehabilitasyon İşleri	Anahtar Teslim Sunulan Sistemler: Demir Yolu İstasyon Yapıları Mekanik Sistemler Orta Gerilim Besleme ve Dağıtım Sistemleri Cer Gücü ve Dağıtım Sistemleri Yardımcı Güç Besleme ve Dağıtım Sistemleri KateZZner / 3. Ray Sistemleri Sinyalizasyon Sistemleri SCADA/ECS Sistemleri Haberleşme, İletişim Sistemleri Kamera Sistemleri Yolcu Bilgilendirme Sistemleri
Metro Akademi Hizmeti	Üniversite, Lise ve Sektörel Derneklerle Eğitim İş Birliği Protokolleri UITP Academy Bölgesel Eğitim Merkezi Üniversite Sertifika Programları Yurt İçi/Yurt Dışı Raylı Sistem Sektörü için İşletme ve Bakım Yönetimi Eğitimleri Raylı Sistem Sektörü Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi İlk Yardım Eğitim Merkezi
Ticari Alan Hizmeti	Potansiyel Gelir Getirici Faaliyetler Konusunda Pazar Araştırması Ticari Alan İhaleleri Reklam Alanı İhaleleri Sözleşme Yürütücülüğü Film, Reklam Çekimleri Stant Tanıtım Faaliyetleri Tüm Gelir Getirici Faaliyetlerin Faturalanması

F. PAYDAŞ ANALİZİ

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2020-2024 Stratejik Planı hazırlık sürecinde en öne "katılımcılık" anlayışını koymuş, "İstanbul Senin!" sloganıyla yola çıkmış, bir ilk olarak ülkenin en geniş katımlı stratejik planını hazırlamayı hedeflemiş ve gerçekleştirmiştir.

Paydaş analizi ile;

- Paydaşlarla **etkili bir iletişim** kurmak,
- **Beklentilerini** tespit etmek,
- Faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturmak,

- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerini ve olası çıkar çatışmalarını tespit etmek,
- Paydaşların **güçlü ve zayıf yönleri** hakkında fikir edinmek,
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit etmek,
- Paydaşları **stratejik planlama sürecine dahil** etmek, sahiplendirmek, bağlılığını artırmak

amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda Metro İstanbul, EFQM modeline uygun bir paydaş analizine geçiş yaparak çalışmalara başlamıştır. EFQM modeli, paydaş analizini paydaş bağlılığının sağlanması kriteri altında; müşteriler, çalışanlar, iş ve kamu paydaşları, toplum, iş birlikleri ve tedarikçiler olarak ele almaktadır.

Metro İstanbul'un paydaşları; çalışanları ve müşterilerinin yanı sıra İstanbul kent içi ulaşımında doğrudan veya dolaylı olarak rol alan kurum ve kuruluşlar, hissedarlar, iş birlikleri ve tedarikçiler, toplum ve sektörle ilgili yasa ve düzenleyici hükümleri belirleyen ve yürüten hükmedenler olarak adlandırabileceğimiz kamu kurum ve kuruluşlarıdır.

Metro İstanbul Paydaş Önceliklendirmesi

Belirlenen paydaşlar, paydaş önceliklendirme matrisi kullanılarak, etki (güç) ve önem (ilgi) boyutlarına göre önceliklendirilir. Bu önceliklendirmeye göre temel paydaşlarımız belirlenir.

Paydaşların Etkisi (Güç): Paydaşların bazıları stratejimize etkisi, işimizi engelleme veya ileriye götürmemizi sağlama konusunda güç sahibidir. Dolayısıyla paydaş analizinin birinci boyutu; paydaşın iş üzerindeki etki (güç) derecesidir.

Paydaşların İlgisi (Önem): Paydaş analizinin ikinci boyutu ilgi derecesidir. Tüm paydaşlar alınan kararlardan etkilenirler. Paydaşların bazıları çalışmalarımızla yakından ilgilenirken, bazıları yapılan işi kendilerini çok etkilemeyeceğini düşünerek önemsemez.

Güç (Etki)	Y	Beklentileri Karşılama - 2 (Sıkmayacak kadar iletişim kur. Olası beklentilerini anlamak için sınırlı bir ilişki içine gir ki risk oluşmasın)	Yakın İlişki - 1 (Sık temas, iyi ilişki, memnun etmek için yüksek çaba)
	D	İzle - 4 (Düşük önceliklidir. Sık iletişim gerekmez. Düşük frekanslı, kapsamlı olmayan bilgilendirme yeterlidir)	Bilgilendir - 3 (Etkinliklerle ilgili düzenli ve yeterli mesaj ilet. Bu grubun fikirlerinden yararlanmak yerinde olur)
		İlgi (Önem) (paydaşın kuruluş kararlarına gösterdiği ilgi, kararlardan etkilenme düzeyi)	

1.Kategori: Etki ve İlgi Yüksek (Temel Paydaşlar)

2.Kategori: Etki Yüksek, İlgi Düşük

3.Kategori: İlgi Yüksek, Etki Düşük

4.Kategori: Etki ve İlgi Düşük

Paydaş önceliklendirmesine göre yapılan sınıflandırma sonucu Metro İstanbul Temel Paydaşları aşağıdaki gibi oluşmuştur.

PAYDAŞ KIRILIMI	ANA PAYDAŞ GRUBU	PAYDAŞ SINIFLANDIRMASI
YOLCULAR	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
TİCARİ ALAN İŞLETMECİLERİ	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
İBB - RAYLI SİSTEM DAİRESİ BAŞKANLIĞI	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
ULUSAL BELEDİYELER	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
RAYLI SİSTEM İDARELERİ VE İŞLETMELERİ (KÜRESEL)	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
KAPSAM İÇİ	ÇALIŞAN	TEMEL PAYDAŞ
KAPSAM DIŞI	ÇALIŞAN	TEMEL PAYDAŞ
İBB	İŞ VE KAMU PAYDAŞI	TEMEL PAYDAŞ
VALİLİK	İŞ VE KAMU PAYDAŞI	TEMEL PAYDAŞ
ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI	İŞ VE KAMU PAYDAŞI	TEMEL PAYDAŞ
İSTANBUL HALKI	TOPLUM	TEMEL PAYDAŞ
STK'LAR	TOPLUM	TEMEL PAYDAŞ
MUHTARLAR	TOPLUM	TEMEL PAYDAŞ
BASIN	TOPLUM	TEMEL PAYDAŞ
İBB ULAŞIM ŞİRKETLERİ (İETT, BELBİM, ŞEHİR HATLARI, İSPARK)	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
TCDD TAŞIMACILIK A.Ş.	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
ÜNİVERSİTE VE LİSE İŞBİRLİKLERİ	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
TÜRSİD	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
KALDER	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
COMET	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
UITP	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
TÜBİTAK BİLGEM	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
DEMİRYOL-İŞ SENDİKASI	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
Yolcuya Teması Olan Tedarikçiler	TEDARİKÇİLER	TEMEL PAYDAŞ
İşletme Sürdürülebilirliği için Tedarikçiler	TEDARİKÇİLER	TEMEL PAYDAŞ
Proje İlişkili Tedarikçiler	TEDARİKÇİLER	TEMEL PAYDAŞ

Temel Paydaşlar



Stratejik Plan Paydaş Katılımı

Temel Paydaşlarımızın stratejik plan hazırlık, belirleme ve stratejik plan yayılımı çalışmalarına katılımının nasıl olacağını belirlemek için analiz yapılmaktadır. Yapılan analiz ile birlikte temel paydaşlarımızın örneklem büyüklüğü ve stratejilerimize direkt etkisi analiz edilerek, temel paydaşlarımızın stratejik plana katılımı gerçekleştirilmektedir.

PAYDAŞ KATILIM ANALİZİ

ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ: Temel Paydaşların sayısı ve yüz yüze katılım zorluğu değerlendirilir. Örneklem Büyüklüğü yüksek olan paydaşlar **odak grup** veya **stratejik plan anketi** ile stratejik plana katılım sağlar.

STRATEJİYE ETKİSİ: Temel Paydaşların stratejiye direkt etkisi değerlendirilir. Stratejiye Etkisi yüksek olan paydaşlar **doğrudan** veya **odak grup** ile stratejik plana katılım sağlar.

PAYDAŞ KATILIM MATRİSİ

STRATEJİYE ETKİSİ	YÜKSEK	DOĞRUDAN KATILIM	ODAK GRUP ve STRATEJİK PLAN PAYDAŞ ANKETİ
	DÜŞÜK	GERİ BİLDİRİMLER VE ALGI ÖLÇÜMLERİ	STRATEJİK PLAN ANKETİ
		DÜŞÜK	YÜKSEK
		ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ	

PAYDAŞ ADI	PAYDAŞ GRUBU	PAYDAŞ KATILIM ANALİZİ		SP PAYDAŞ KATILIMI
		ETKİ	ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ	
YOLCULAR	MÜŞTERİ	Yüksek	Yüksek	Odak Grup ve Stratejik Plan Paydaş Anketi
TİCARİ ALAN İŞLETMECİLERİ	MÜŞTERİ	Düşük	Düşük	Geri Bildirimler ve Algı Ölçümleri
İBB - RAYLI SİSTEM DAİRESİ BAŞKANLIĞI	MÜŞTERİ	Yüksek	Düşük	Doğrudan Katılım
ULUSAL BELEDİYELER	MÜŞTERİ	Düşük	Düşük	Geri Bildirim ve Algı Ölçümleri
RAYLI SİSTEM İDARELERİ VE İŞLETMELERİ (KÜRESEL)	MÜŞTERİ	Düşük	Düşük	Geri Bildirim ve Algı Ölçümleri
Kapsam İçi	ÇALIŞAN	Yüksek	Düşük	Doğrudan Katılım
Kapsam Dışı	ÇALIŞAN	Yüksek	Düşük	Doğrudan Katılım
İBB	İŞ VE KAMU PAYDAŞLARI	Yüksek	Düşük	Doğrudan Katılım
VALİLİK	İŞ VE KAMU PAYDAŞLARI	Düşük	Düşük	Geri Bildirim ve Algı Ölçümleri
ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI	İŞ VE KAMU PAYDAŞLARI	Düşük	Düşük	Geri Bildirim ve Algı Ölçümleri
İSTANBUL HALKI	TOPLUM	Yüksek	Yüksek	Odak Grup ve Stratejik Plan Paydaş Anketi
STK'LAR	TOPLUM	Düşük	Düşük	Geri Bildirim ve Algı Ölçümleri
MUHTARLAR	TOPLUM	Yüksek	Yüksek	Odak Grup ve Stratejik Plan Paydaş Anketi
BASIN	TOPLUM	Düşük	Yüksek	Stratejik Plan Anketi
İŞBİRLİKLERİ	İŞBİRLİKLERİ VE TEDARİKÇİLER	Yüksek	Yüksek	Odak Grup ve Stratejik Plan Paydaş Anketi
TEDARİKÇİLER	İŞBİRLİKLERİ VE TEDARİKÇİLER	Yüksek	Yüksek	Odak Grup ve Stratejik Plan Paydaş Anketi

Stratejik Plan Paydaş Odak Grup Toplantıları

Temel paydaşlarımızın Metro İstanbul'dan bugün ve gelecekteki temel beklenti ve ihtiyaçlarını doğru şekilde anlamak ve bu doğrultuda gelecek stratejilerimizi belirlemek için Stratejik Plan Paydaş Odak Grup Toplantıları yapılmaktadır.

Metro İstanbul'un hizmet kalitesini artırarak kent yaşamına sağladığı katkıyı artırmayı hedefleyen bu süreçte, temel paydaşlarımızın görüşleri doğrultusunda sürdürülebilir ve etkin bir stratejik plan oluşturulması amaçlanmaktadır.

Yapılan toplantılar neticesinde paydaşlarımızın görüşleri özet olarak aşağıdaki başlıklarda toplanmıştır:

- Raylı Sistem Hatlarının Yönetimi ve Entegrasyon
- İş Sağlığı ve Güvenliği

- > İş Birliklerinin Artırılması
- > Çevre ve Sürdürülebilirlik
- > Hizmet Kalitesinin Artırılması
- > Teknolojik İyileştirmeler
- > Eğitim ve Bilgilendirme
- > Kültürel ve Sosyal Projeler
- > Ekonomik ve Operasyonel Verimlilik
- > Güvenlik ve Acil Durum Hazırlıkları
- > İletişim ve Toplumsal Etkileşim

Bu doğrultuda yapılan toplantılarda belirlenen başlıklar paydaş analizi sürecinde değerlendirilmektedir.

Stratejik Plan Paydaş Anketi

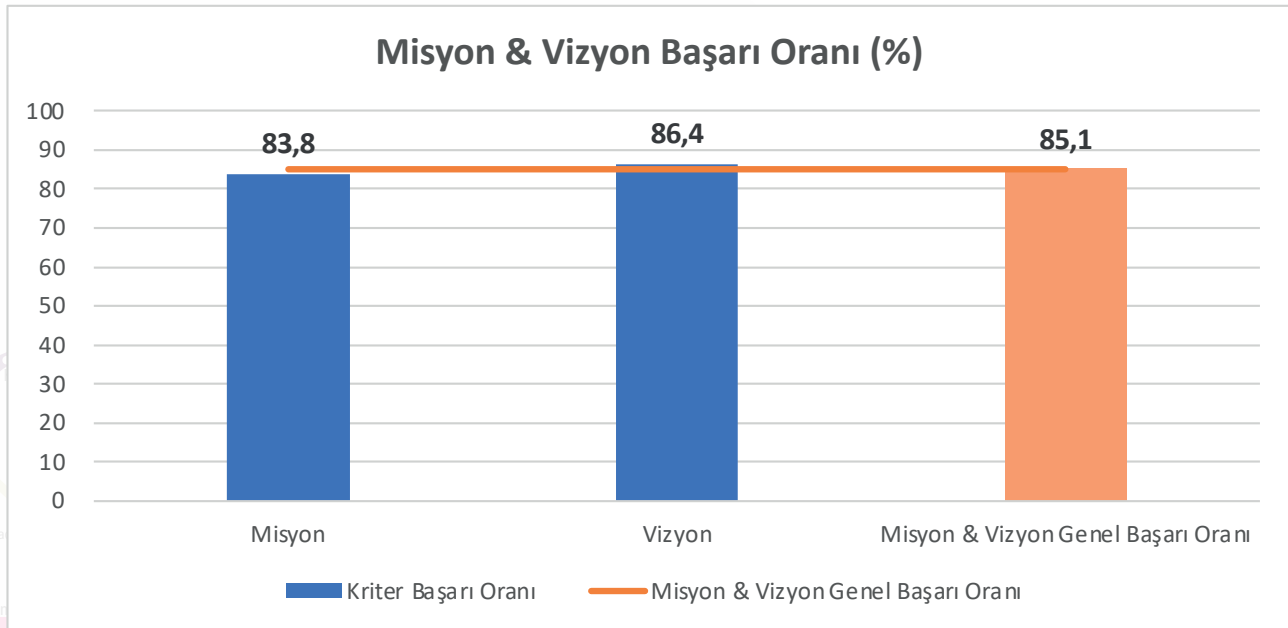
Stratejik Plan Paydaş Anketi paydaşlarımızın, stratejik plana yönelik algısının ölçülmesi, ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması amacıyla yapılmaktadır. Bu anket ile paydaşlarımız açısından oluşan algı ve elde ettiğimiz iş sonuçlarımız neticesinde, paydaşlarımızın stratejik hedeflerimize yönelik algıları ve gelecekteki hedeflerimizin ve beklentilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Paydaş Anketi sonucu paydaşlarımız açısından Metro İstanbul'un misyon, vizyon ve temel değerleri ile ilgili algıları ölçülmüş, stratejik olarak yönelmemiz gereken faaliyet alanları analiz edilmiş ve katılımcıların görüş ve önerileri alınarak Stratejik Plana olan bağlılığın artırılması amaçlanmıştır.

Anket, online link paylaşımı yöntemi kullanılarak toplanan verilerin analiz edilmesiyle tamamlanmıştır.

Anket sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Metro İstanbul Misyon & Vizyon Başarı Oranı %85,1 olarak değerlendirilmiştir;



Paydaşlarımıza göre, Metro İstanbul'un öncelikli değer ifadeleri; güvenilirlik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik olma, müşteri odaklılık, etik olma ve liyakate önem verme şeklinde sıralanmaktadır. Bu değerlerin vurgulanması ve uygulanması öncelikli konular arasındadır.

Anket sonucuna göre paydaşlarımız açısından, Metro İstanbul'un önümüzdeki 5 yıl içinde öncelikli olarak kent içi raylı sistemlerin toplu ulaşımındaki payının artırılması gerekliliği vurgulanmıştır. Ardından, hizmet kalitesi ve konforun artırılması, emniyet ve güvenlik seviyesinin yükseltilmesi, engelli erişilebilirlik seviyesinin artırılması ve ulaşım sektörüne akıllı teknolojilerin entegre edilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Paydaşlarımıza göre, Metro İstanbul'un öncelikli faaliyet alanları sırasıyla Metro İstanbul Akademi Faaliyetleri, Raylı Sistem Tasarım Projeleri, İşletme Planlama ve Yönetimi, Mühendislik & Müşavirlik Hizmetleri ve Altyapı Revizyon ve Yenilemeleri olarak belirlenmiştir. Bu alanlarda başarı oranını artırmak öncelikli çalışmalar arasındadır.

Son olarak, Metro İstanbul'un gelecekteki öncelikleri lider olmak, güvenilir olmak, sürdürülebilir olmak, dakik olmak ve yenilikçi olmak olarak belirlenmiştir. Bu niteliklerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, öncelikli konular arasındadır.

G. KURUM İÇİ ANALİZ

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Kurum olarak başarımızın sırrını; her bir çalışanımızın yetkinliklerini geliştirerek, ortak başarıya koştuktan geçtiğine inanıyoruz. Bu değerimiz ile Metro İstanbul olarak çalışma arkadaşlarımızın gelişimi için fark yaratan çözümler sunuyor, esnek ve dijital öncü uygulamalar geliştiriyoruz. Zengin dijital öğrenme içerikleriyle kurulan Metro İstanbul Akademi portalının hem kişisel hem de iş hayatındaki ihtiyaçları doğrultusunda kendi gelişimine öncelik veren çalışma arkadaşlarımızın her zaman yanında olması bilinci ile hareket ediyoruz.

İnsan kaynakları yönetimimizin ilk adımı olan planlama; kurum amaçlarını en iyi ve ekonomik şekilde gerçekleştirecek nitelikli iş görenlerin nereden temin edileceği ile doğru yerde, doğru sayıda, doğru zamanda konumlandırılması aşamalarının belirlenmesi ve bu analizlere göre personel seçimi ve yerleştirme sürecidir. Yapılan analizler doğrultusunda kurumu geleceğe taşıyacak insan kaynağı gereksinimlerinin belirlenmesi, öncelikle kurum/grup içinden bu gereksinimleri karşılayacak niteliklere sahip potansiyel çalışanların erken tespit edilmesi ve gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve gelişim imkânlarının sağlanması amaçlanır. Böyle bir kariyer yönetimi sonucunda kurumlar, şimdiki ve geleceğe yönelik iş gücü ihtiyacını kendi içinde karşılama fırsatı yakalar.

Çalışanların yetkinliklerine ve kurum ihtiyaçlarına uygun olan iş alanlarında, belirlenecek bir yönde (yatay veya dikey) kişisel gelişim sağlamasını, bağlılığının artmasını, başarı ve motivasyonunun güçlenmesini, sonuç olarak şirket başarısının kesintisiz olarak uzun vadeye taşınması hedeflenmektedir.

Yetkinlikler, çalışanlarımızın üstün performans gösterebilmesi için sahip olması gereken ölçülebilir, gözlemlenebilir tutum, bilgi beceri ve davranışlardır. Yetkinliklerin temel amacı, çalışanların örgütün hedef ve beklentileriyle uyumlu davranışlar sergilemesini sağlamaktır.

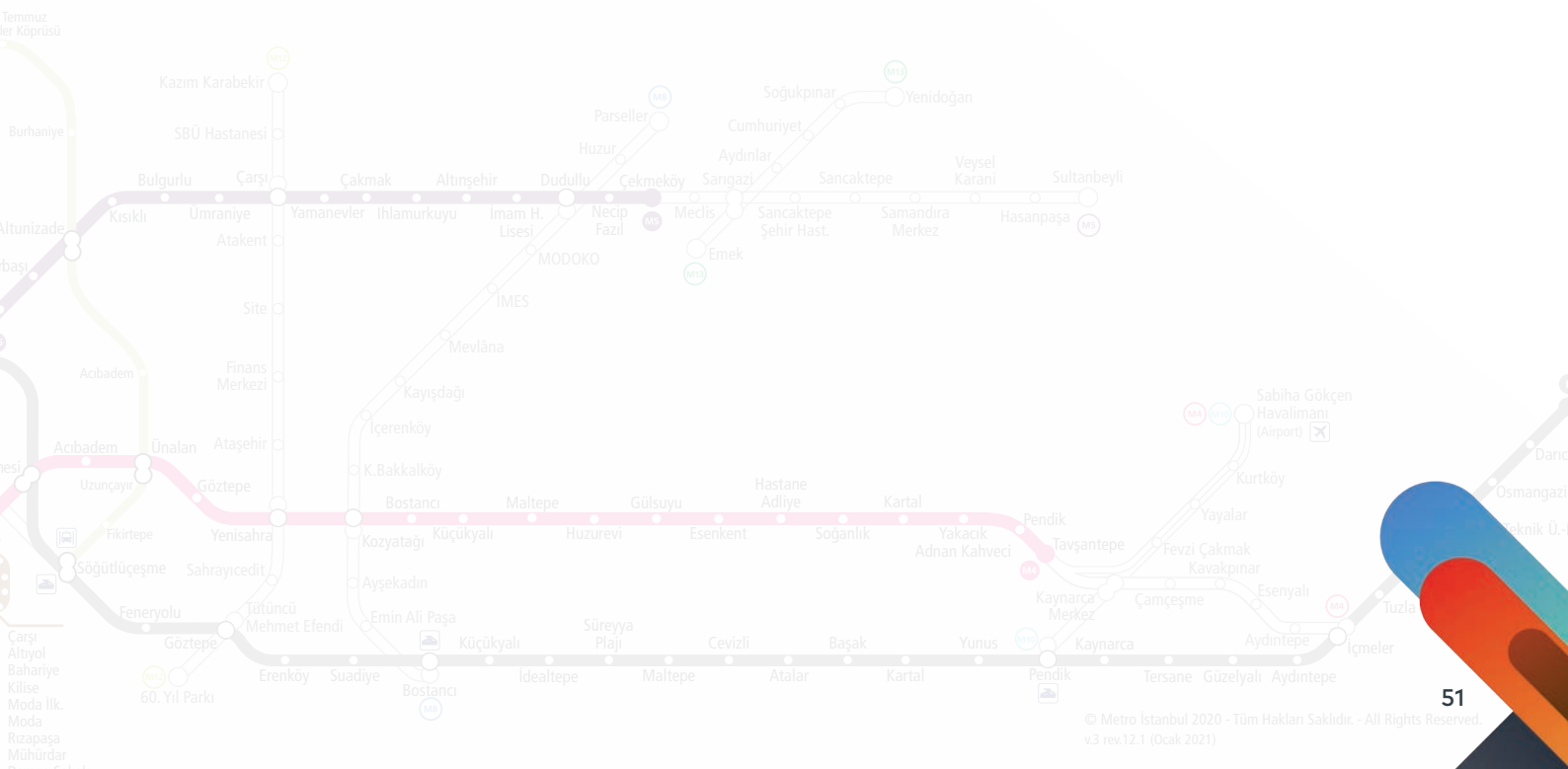
Temel, yönetsel ve de fonksiyonel olarak ayrılan yetkinlikler kurumun stratejik hedeflere ulaşmasında önemli bir araçtır. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında, işletmenin hedeflerini yakalayabilmek için personelin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği saptanır, yetkinlikler ile işletme hedefleri arasındaki uyum sağlanır.

Yetkinlikler; işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve ödüllendirme, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarında da kullanılmaktadır. İnsan kaynaklarının planlanması aşamasında şirketin hedefleri doğrultusunda kritik beceriler ve yetkinlikler belirlenmekte, işe alım sürecinde yetkinlikleri ölçen değerlendirme araçları kullanılmakta, çalışanların kariyer planlamalarında yetkinlik modellerinden faydalanılmakta; terfi ve iş değiştirme yetkinliklere dayandırılmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmelerinde ve ücretlendirmelerinde de yetkinlik modellerinden faydalanılmakta, işler arasındaki ücret farklarını ve ücret artışını belirlemede yetkinlikler ön plana çıkarılmaktadır.

YETKİNLİK KATEGORİSİ	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK AÇIKLAMASI	YETKİNLİK PUANI	İŞ AİLESİ
TEMEL YETKİNLİKLER	Gelişim Sürekliliği	Yeni fikirlere, yeniliklere açıktır. İşle ilgili yenilikleri araştırır ve kuruma kazandırmaya çalışır. Değişimi yeni beceri ve bilgileri dinlemek için bir fırsat olarak görür ve uygulanmasına yardım eder. Güncel uygulamaların takip edilmesi ve yeniliklerin hayata geçirilmesi için kendisi dışında etrafındaki kişileri de teşvik eder, öncülük yapar. Süreçler ile ilgili iyileştirme önerilerini dikkate alır, sorunların tekrarlanmaması için aksiyon planları oluşturur.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Tüm Çalışanlar
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	İlişki Yönetimi	İş ilişkisi içinde olduğu kişiler ile ilişkisini sıcak tutar ve ilişkisinin devamlılığını sağlar. Karşı taraf ile ilişki kurmaktan çekinmez, yeni ilişkiler başlatma konusunda kendisine güvenir. Kurum içerisinde ya da dışında kişiler ile ilişkilerinde zorlayıcı, gerginliğe yol açıcı bir tarz sergilemeyecek şekilde yürütür. İşbirliği halindeki kişilerin içinde bulunduğu durumu ve beklentilerini anlar ve iletişimini buna göre yapılandırır.	5 - Beklenenin Çok Üstü	
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	İş Birliği ve Uyum	Kurum içinde veya dışında kişiler ile aynı fikirde olmadığı zamanlarda dahi görüşlerini olumlu bir şekilde ifade eder. Kişiler arası anlaşmazlıklara yol açabilecek durumları önceden görür ve önlem alır. Kurum içinde ve dışında işbirliğine dayalı bir çalışma kültürünü teşvik eder, öncülük yapar.	5 - Beklenenin Çok Üstü	
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	Problem Çözme ve Çözüm Odaklılık	Sorumluluğundaki işlerin ertelenmeden, hızlı bir şekilde sonuçlanmasını sağlar. Karşılaştığı sorunu çözemediği durumda bir başkasından destek almaktan çekinmez. Çok yönlü düşünür, sorunların çözümünde beklenen etkiyi sağlayabilecek birden fazla alternatif çözüm önerisi sunar. Olası sorunları önceden öngörebilir. Sorunun asıl kaynağını tespit edip, kesin çözüm için akılcı sonuçlara ulaşır. Arzu edilen sonuca ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynakları doğru bir biçimde tespit eder. Yeterli bilginin olmadığı baskı altındaki durumlarda organizasyonu etkileyecek stratejik kritik kararları zamanında alır. Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli bakış açısıyla konuları ele alır ve süreçleri iyileştirmeye yönelik sistemler tasarlar. Karşılaştığı sorunların çözümünde sorunun kaynağına ilişkin tüm unsurları dikkate alır. Tüm ekip ile bu sorunları çözüm önerileri ile birlikte paylaşarak problemin tekrarlanmasına engel olur. (Yöneticiler için)	5 - Beklenenin Çok Üstü	
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	Paydaş Yönetimi	Paydaşlarını tanıır, ihtiyaçlarını anlar ve paydaş odaklılığa ortam yaratır. Paydaşlarının taleplerine ve yaşadığı sorunlara karşı son derece duyarlıdır. Bu yönde ürün, hizmet ve çözüm alternatifleri önerir. Düzenli geri bildirim verir ve bunu süreçleri iyileştirme adına kullanır.	5 - Beklenenin Çok Üstü	
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	

YETKİNLİK KATEGORİSİ	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK AÇIKLAMASI	YETKİNLİK PUANI	İŞ AİLESİ
FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	Ticari Bilinç	Pazardaki gelişmeleri ve rakiplerin faaliyetlerini yakından takip eder ve bu amaçla etkin bir biçimde rakiplerden veri toplar. Kuruma ticari açıdan katma değer sağlayacak yeni ürün önerileri getirir. Pazardaki fırsat ve tehditleri etkin bir biçimde değerlendirir ve saptar. Kurumu ticari yönden avantajlı hale getirmeye yönelik işbirlikleri araştırır ve geliştirir.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Büro Personeli İşletme GMY, Ticaret Müdürlüğü
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	Analiz Yeteneği	İşle ilgili konularda verdiği kararların olası sonuçlarını etkin bir biçimde değerlendirir. Sayısal verileri bütüncül bir bakış açısıyla yorumlar ve kararlarını buna göre yapılandırır. Karar alternatiflerini değerlendirirken olası sonuçlarını dikkate alır ve en etkin alternatifi seçer. Olay ve olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini fark eder, başkalarının göremediğini görür. Verileri bütüncül olarak analiz eder ve anlamlı bilgilere dönüştürerek karar alma sürecinde etkin bir biçimde kullanır.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Mühendis (Mali ve İdari GMY, Teknik GMY, İşletme GMY, Proje GMY)
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	İş Takibi ve Kontrol	İş süreçlerini hatasız bir biçimde yürütmesini sağlamak adına gerekli kontrol mekanizmalarını kurar. İşle ilgili konularda kontrol etmesi gereken detayları eksiksiz bir biçimde kontrol eder. İş standartlarına aykırı durumların giderilmesi için ilgili kişileri etkin bir biçimde organize eder.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Tüm Çalışanlar
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	Öngörü Sahibi Olma	Sorumlu olduğu alanda sürecin genelini dikkate alarak sorun çıkabilecek alanları önceden görür. Gelecekte karşılaşılabilecek olası riskler hakkında öngörü sahibidir buna göre aksiyon planları oluşturur. Risk analizi tarafı kuvvetlidir öngörülme durumları tahmin eder, belirsiz ve yüksek riskli durumlarda verileri tüm yönleri ile değerlendirerek karar alır.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Büro Personeli, Mühendis (Kıdemli)
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	Proje Yönetimi	Sorumlu olduğu alanda sürecin genelini dikkate alarak sorun çıkabilecek alanları önceden görür. Gelecekte karşılaşılabilecek olası riskler hakkında öngörü sahibidir buna göre aksiyon planları oluşturur. Risk analizi tarafı kuvvetlidir öngörülme durumları tahmin eder, belirsiz ve yüksek riskli durumlarda verileri tüm yönleri ile değerlendirerek karar alır.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Proje GMY Çalışanları Teknik Müdür GMY ve Üstü
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	

YETKİNLİK KATEGORİSİ	YETKİNLİK ADI	YETKİNLİK AÇIKLAMASI	YETKİNLİK PUANI	İŞ AİLESİ
YÖNETSEL YETKİNLİKLER	Ekip Çalışması ve Yönetimi	Ekibin gelişimini teşvik eder, ekibin motivasyonu arttırmak için takdir eder, ekip içinde açıklamaları ve davranışları ile heyecan ve coşku yaratır. Ekibin işi sahiplenmesi için onlar ile görüş alışverişinde bulunur, alınan kararlara katılımlarını sağlar.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Şef ve Üzeri Yöneticiler (Şef, PPY, Müdür ve GMY)
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	Performansı Yönetme	Yaptığı işi sahiplenir, çalışma disiplini ve davranışlarıyla ekibe rol model olur. Gelişmelerine katkı sağlamak için geribildirimlerde bulunur. Üstün performansı sağlamak için liderlik tarzını, farklı durumlara göre değiştirebilir.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Şef ve Üzeri Yöneticiler (Şef, PPY, Müdür ve GMY)
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	Stratejik Yön Belirleme	Kurumun / Birimin varmak istediği noktayı açıkça ortaya koyar, gerekli kaynakları temin eder, fırsat ve tehditleri iyi analiz eder, ekip içinde rolleri paylaşır, iş planlarını hazırlar. Stratejik bakış açısı ile değişim alanlarını belirler.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Müdür ve GMY
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	
	Değişim Yönetimi	Kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için, sorumluluk sahasında hangi alanlarda değişime ihtiyaç duyulduğunu tespit etme, ekibini değişime hazırlama ve bu yönde geliştirme.	5 - Beklenenin Çok Üstü	Müdür ve GMY
			4 - Beklenenin Üstü	
			3 - Beklenen	
			2 - Beklenenin Altı	
			1 - Beklenenin Çok Altı	



GENEL MÜDÜR
ÖZGÜR SOY

ORGANİZASYON ŞEMASI

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (İŞLETME)

DUDULLU İŞLETME MÜDÜRÜ

ESENLER İŞLETME MÜDÜRÜ

SEYRANTEPE İŞLETME MÜDÜRÜ

TRAMVAY İŞLETME MÜDÜRÜ

İŞLETME DESTEK MÜDÜRÜ

TİCARET MÜDÜRÜ

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (MALİ VE İDARİ İŞLER)

BİLGİ SİSTEMLERİ MÜDÜRÜ

BÜTÇE VE RAPORLAMA
MÜDÜRÜ

İDARİ İŞLER MÜDÜRÜ

İNSAN KAYNAKLARI VE ORG.
GELİŞİM MÜDÜRÜ

MALİ İŞLER MÜDÜRÜ

MALİ KONTROL MÜDÜRÜ

SATIN ALMA VE LOJİSTİK
MÜDÜRÜ

SİSTEM EMNİYET VE RİSK
YÖNETİM MÜDÜRÜ

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (TEKNİK İŞLER)

DEMİR YOLU & İNŞAAT BAKIM
MÜDÜRÜ

ELEKTRİK SİSTEMLER BAKIM
MÜDÜRÜ

ELEKTROMEKANİK SİST. BAKIM
MÜDÜRÜ

ELEKTRONİK SİST. BAKIM
MÜDÜRÜ

HM & TRAMVAY ARAÇLARI
BAKIM MÜDÜRÜ

METRO ARAÇLARI BAKIM
MÜDÜRÜ

METRO & TRAMVAY ARAÇ EKİP.
BAKIM MÜDÜRÜ

DANIŞMANLAR

MÜŞAVİRLER

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
(PROJE HİZMETLERİ VE AR-GE)

GENEL MÜDÜRLÜĞE BAĞLI
MÜDÜRLÜKLER

AR-GE MERKEZİ MÜDÜRÜ

MARKA VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
MÜDÜRÜ

MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ

STRATEJİ VE KURUMSAL GELİŞİM
MÜDÜRÜ

TASARIM MERKEZİ MÜDÜRÜ

REVİZYON İKMAL VE YENİLEME
MÜDÜRLÜĞÜ

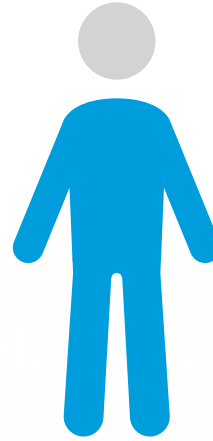
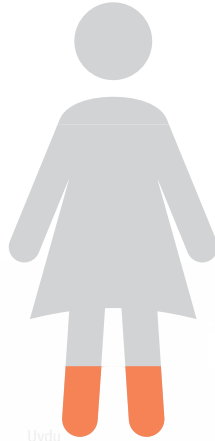
Yönetim Kurulu

	AD-SOYAD	UNVAN	KURUM	GÖREV
1.	Zeynep Neyza AKÇABAY	Başkan	İBB	Genel Sekreter Yardımcısı
2.	Serap ÖBEKÇİ	Başkan Vekili	İBB	Etüt ve Projeler Daire Başkanı
3.	Murat YAZICI	Başkan Vekili	İBB	Afet İşleri Daire Başkanı
4.	Adnan GÜLOĞLU	YK. Üyesi	İBB	Levazım ve Ayniyat Müdür Yardımcısı
5.	Ali ÖZTÜRK	YK. Üyesi	İBB	Muhtarlıklar Şube Müdürü
6.	Alper YILMAZ	YK. Üyesi	İETT	Özel Kalem Müdürü
7.	Banu ERTURAN	YK. Üyesi	İBB	Kentsel Tasarım Müdür Yardımcısı
8.	Cemil ÖZTÜRK	YK. Üyesi	İBB	Avrupa Yol Bakım Müdür Yardımcısı
9.	Gülşen AKIN	YK. Üyesi	İBB	Hukuk Müşaviri
10.	İsmail AYDIN	YK. Üyesi	İBB	Arşiv Müdürü
11.	Mehmet Aslan DEĞİRMENCİ	YK. Üyesi	İBB	Başkan Danışman Yardımcısı
12.	Mehtap AKTAŞ	YK. Üyesi	İBB	Anadolu Park ve Bahçeler Müdür Yardımcısı
13.	Muhammed YAVUZ	YK. Üyesi	İETT	Strateji Planlama ve Hizmet İyileştirme Müdürü
14.	Okan YILMAZ	YK. Üyesi	İBB	Yeşil Alan ve Tes. Yap. Müdür Yardımcısı
15.	Ozan BİRCAN	YK. Üyesi	İBB	Orkestralar Müdürü
16.	Özgür SOY	GM / YK. Üyesi	METRO İSTANBUL	Genel Müdür
17.	Özhan ŞENOL	YK. Üyesi	METRO İSTANBUL	Genel Müdür Yardımcısı
18.	Yıldıray YEDİKARDEŞ	YK. Üyesi	METRO İSTANBUL	Genel Müdür Yardımcısı
19.	Yusuf LİMON	YK. Üyesi	İETT	Ulaşım Planlama Daire Başkanı

METRO İSTANBUL ÇALIŞAN DURUMU

%16

Kadın



%84

Erkek

Cinsiyet Dağılımı

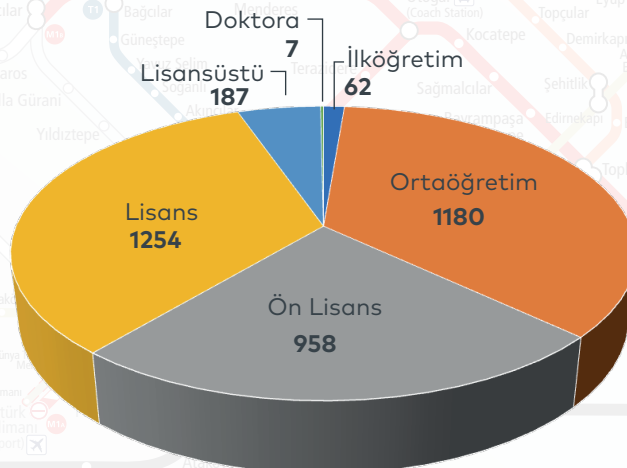
CİNSİYET	PERSONEL SAYISI	YÜZDE %
Yönetici Erkek	114	87%
Yönetici Kadın	21	13%
Genel Toplam	135	100,00%

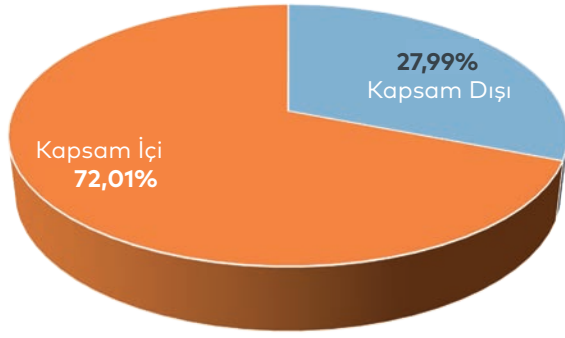
CİNSİYET	PERSONEL SAYISI	YÜZDE %
Erkek	3080	84%
Kadın	568	16%
Genel Toplam	3648	100,00%

Eğitim Dağılımı

Eğitim Durumu	2021	2021 Yüzde %	2022	2022 Yüzde %	2023	2023 Yüzde %
İlköğretim	42	1	42	1,29%	62	1,70%
Ortaöğretim	1.042	36	1.161	35,68%	1180	32,35%
Ön Lisans	648	22	786	24,15%	958	26,26%
Lisans	989	34	1092	33,56%	1254	34,38%
Lisansüstü	160	6	167	5,13%	187	5,13%
Doktora	0	0	6	0,18%	7	0,19%
Toplam	2885	100	3.254	%100	3.648	100%

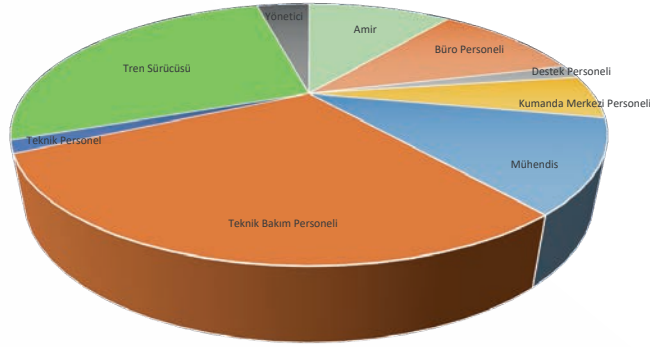
Eğitim Durumu	2021	2021 Yüzde %	2022	2022 Yüzde %	2023	2023 Yüzde %
İlköğretim	42	1	42	1,29%	62	1,70%
Ortaöğretim	1.042	36	1.161	35,68%	1180	32,35%
Ön Lisans	648	22	786	24,15%	958	26,26%
Lisans	989	34	1092	33,56%	1254	34,38%
Lisansüstü	160	6	167	5,13%	187	5,13%
Doktora	0	0	6	0,18%	7	0,19%
Toplam	2885	100	3.254	%100	3.648	100%





Statü Dağılımı

STATÜ	PERSONEL SAYISI	YÜZDE %
Kapsam Dışı	1021	27,99%
Kapsam İçi	2627	72,01%
Genel Toplam	3648	100,00%



Unvan Dağılımı

UNVAN	PERSONEL SAYISI	YÜZDE %
Amir	355	9,73%
Büro Personeli	397	10,88%
Destek Personeli	109	2,99%
Kumanda Merkezi Personeli	191	5,24%
Mühendis	415	11,38%
Teknik Bakım Personeli	999	27,38%
Teknik Personel	52	1,43%
Tren Sürücüsü	995	27,28%
Yönetici	135	3,70%
Genel Toplam	3648	100,00%

Personel Genelinin Yaş Durumuna Göre Dağılımı (Kişi)

	2020	2021	2022	2023
18 - 25	27	104	203	324
26 - 35	1116	1136	1225	1472
36 - 45	1100	1188	1284	1418
46 - 55	418	444	499	421
56 ve üstü	9	13	13	13
Toplam	2.728	2.885	3254	3.648

Metro İstanbul Ünvan Dağılımı

UNVAN	2020 İŞE GİREN	2020 İŞTEN ÇIKAN	2021 İŞE GİREN	2021 İŞTEN ÇIKAN	2022 İŞE GİREN	2022 İŞTEN ÇIKAN	2023 İŞE GİREN	2023 İŞTEN ÇIKAN
AMİR	0	6	26	8	22	9	71	26
BÜRO PERSONELİ	6	21	19	16	42	19	59	36
DESTEK PERSONELİ	0	5	5	4	2	4	77	20
KUMANDA MERKEZİ PERSONELİ	0	2	0	4	0	4	0	27
MÜHENDİS	3	27	59	28	67	19	88	39
TEKNİK PERSONEL	2	16	9	8	2	3	1	4
TEKNİK BAKIM PERSONELİ	0	0	63	10	221	22	178	105
TREN SÜRÜCÜSÜ	90	5	109	16	117	21	267	85
YÖNETİCİ	0	19	8	20	9	10	2	8
GENEL TOPLAM	101	101	298	114	482	111	743	350

Kaynak: Metro İstanbul İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü

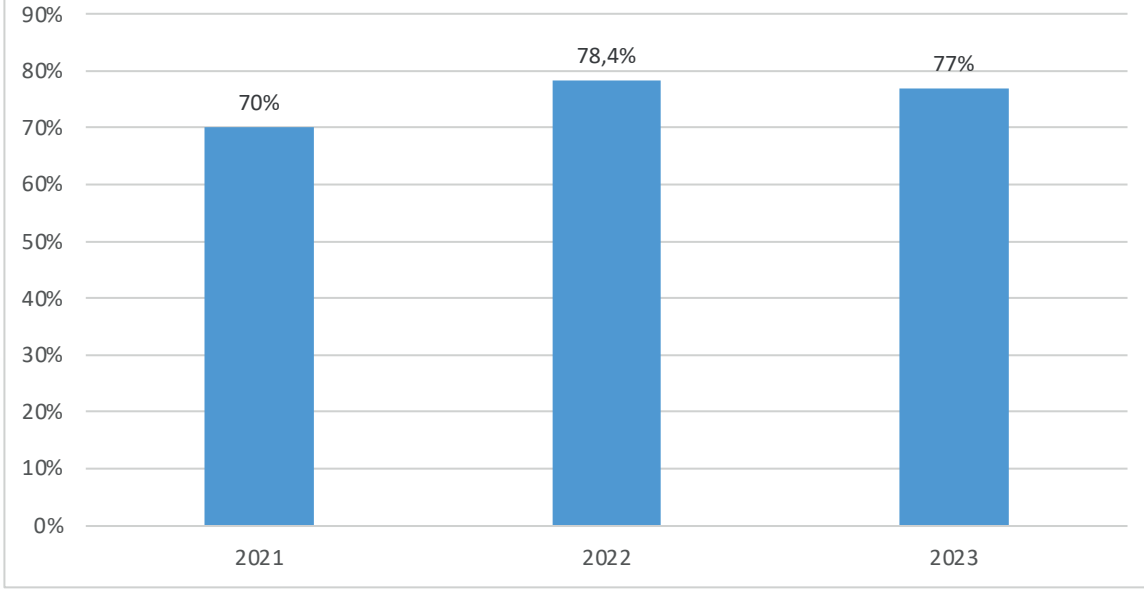
Çalışan Bağlılığı Çalışmaları, Anket Uygulaması ve Kurullar

2023 yılında gerçekleştirilen Çalışan Memnuniyet Anketi (ÇMA) uygulamamız %78 katılım oranı ile en yüksek katılım oranına ulaşmıştır. Bu yılki ÇMA skorumuz %77'dir. 2023 yılı Aralık ayı içinde kurum personellerimiz ile birlikte temizlik ve güvenlik çalışanlarımıza da ÇMA uygulaması yapılmıştır.

Müdürlük ve iş ailesi bazlı gerçekleştirilecek ÇMA Odak Grup çalışmaları ve takip eden ÇMA kurullarımızı yenileyerek gelişime açık alanlarımızı tespit ederken, iyileştirmeye yönelik faaliyetlerimizi planlamaktayız.

2021	2022	2023
%70	%78,4	%77

Çalışan Memnuniyet Anketi (%)



Çalışan Memnuniyet Anketi ile ilgili olarak birimlerimizin çalışanları ile bir araya gelinmiş, ÇMA değerlendirmesi yapılmış, ankete ilişkin aksiyon planları, öneri ve talepler hep beraber değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirmeler sonrasında, yönetici ve çalışma arkadaşlarımızdan oluşan 100 kişinin katılımı ile 3 ana odak, 9 alt odak gruptan oluşan Odak Grup Çalıştayları yapılmış ve çıkan sonuçlar üst yönetime sunulmuştur.

Odak Grup Çalışması sonucunda çıkan aksiyon planları konsolide edilerek 25'e indirilmiş ve bunların uygulanması ile ilgili ÇMA kurulları oluşturulmuş ve aksiyon planları uygulamaya alınmıştır.

ÇMA Odak Grup Çalıştayları sonrasında belirlenen söz konusu aksiyonların takibinin yapılması, süreçte ortak olunması ve sahadan gelecek talep ve önerilerin iletilmesi için; İletişim, Sosyal İhtiyaçlar ve

Liyakat başlıkları altında 3 ÇMA Kurulu oluşturulmuştur. Üç ayda bir toplanan ÇMA Kurulları yıl içinde toplanarak üst yönetim, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları ile "GM ve GMY Sahada" etkinliklerinde tüm çalışanlar ile bir araya getirilerek organizasyonlar düzenlenmiştir. Ayrıca çalışanlarımız ÇMA kurulları aracılığı ile talep ve ihtiyaçlarını iletmış ve söz konusu talepler gündeme alınmıştır.

Fiziki Kaynak Analizi

Kurumun fiziksel yapısı; araçları, idari binaları ve yerleşkeleri kapsayacak şekilde incelenmiştir. Metro İstanbul, araç tedarikini, kurumun sahip olduğu araçlar ve kiralama yoluyla sağlanan araçlar ile karşılamaktadır.

Araç Çeşidi ve Mülkiyet Durumu (Adet)

ARAÇ TÜRÜ	2023			2022			2021			2020			2019		
	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam
Yönetici		47	47		40	40		35	35		35	35		30	30
Proje Yöneticileri		25	25		31	31		31	31		31	31		29	29
Binek Hizmet Aracı		69	69		58	58		58	58		58	58		87	87
Ticari Bakım Aracı		53	53		38	38		38	38		38	38		37	37
Kamyon	8		8	8		8	8		8	8		8	5		5
Kamyonet	7		7	7		7	7		7	7		7	6		6
Özel Bakım Aracı	26		26	26		26	26		26	26		26	26		26
Temizlik Aracı	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1
Arazi Aracı	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1
Toplam	43	194	237	43	167	210	43	162	205	43	162	205	39	183	222

Kaynak: Metro İstanbul İdari İşler Müdürlüğü

Raylı Sistemler Araç Bilgileri

Hat Kodu	Hat İsmi	Araç Tipleri	Vagon Sayıları
M1A-M1B	Yenikapı - Atatürk Havalimanı/Kirazlı Metro Hattı	ABB	105
M2/M6	Yenikapı - Hacıosman / Levent - Boğaziçi Ü. Hisarüstü Metro Hattı	ROTEM1	92
		ROTEM2	68
		ALSTOM	32
M3	Kirazlı- Kayaşehir Metro Hattı	ALSTOM	60
M4	Kadıköy-Sabiha Gökçen Havalimanı Metro Hattı	CAF	144
M5	Üsküdar - Samandıra Metro Hattı	Mitsubishi	150
M7	Yıldız - Mahmutbey Metro Hattı	ROTEM	80
M8	Bostancı-Parseller Metro Hattı	ROTEM	40
M9	Ataköy - Olimpiyat Metro Hattı	ALSTOM	20
T1	Kabataş - Bağcılar Tramvay Hattı	BOMBARDIER	55
		ALSTOM	37

T3	Kadıköy-Moda Nostaljik Tramvay Hattı	GOTHA	6
T4	T4 Topkapı - Mescid-i Selam Tramvay Hattı	ROTEM	34
		KTA	30
		İSTANBUL	18
T5	Eminönü – Alibeyköy Tramvay Hattı	DURMAZLAR	30
F1	F1 Taksim-Kabataş Füniküler Hattı	GARAVENTA	4
TF1	Maçka-Taşköprü Teleferik Hattı	POMA	4
TF2	Eyüp-Piyer Loti Teleferik Hattı	LİETNER	4
F4	Boğaziçi Üniversitesi/Hisarüstü-Aşıyan Füniküler Hattı	GARAVENTA	2
TOPLAM			1015

Raylı Sistem Hatlarının Genel Özellikleri

Hat No	Hat İsmi	Türü	Hat Uzunluğu (km)	İstasyon Sayısı
M1A/M1B	Yenikapı – Atatürk Havalimanı/Kirazlı Metro Hattı	Metro	26,80	23
M2	Yenikapı – Hacıosman Metro Hattı	Metro	23,49	16
M3	Kirazlı – Kayaşehir Metro Hattı	Metro	18,20	13
M4	Kadıköy - Sabiha Gökçen Havalimanı Metro Hattı	Metro	33,70	23
M5	Üsküdar - Samandıra Metro Hattı	Metro	20,00	16
M6	Levent – Boğaziçi Ü./Hisarüstü Metro Hattı	Metro	3,30	4
M7	Yıldız – Mahmutbey Metro Hattı	Metro	20,00	17
M8	Bostancı – Parseller Metro Hattı	Metro	14,30	13
M9	Ataköy - Olimpiyat Metro Hattı	Metro	5,90	5
T1	Bağcılar – Kabataş Tramvay Hattı	Tramvay	19,30	31
T3	Kadıköy – Moda Tramvay Hattı	Tramvay	2,60	11
T4	Topkapı – Mescid-i Selam Tramvay Hattı	Tramvay	15,30	22
T5	Eminönü – Alibeyköy Tramvay Hattı	Tramvay	10,10	14
F1	Taksim-Kabataş Füniküler Hattı	Füniküler	0,64	2
F4	Boğaziçi Üniversitesi Hisarüstü-Aşıyan Füniküler Hattı	Füniküler	0,80	2
TF1	Maçka-Taşköprü Teleferik Hattı	Teleferik	0,30	2
TF2	Eyüp-Piyer Loti Teleferik Hattı	Teleferik	0,42	2
TOPLAM			215,15	216

Kurum tarafından yürütülen hizmetlerin çeşitliliği ve hizmetlerin geniş bir alanda, yaygın bir şekilde yürütülmesinin zorluğu, bina ihtiyacını belirleyen en önemli etken olarak nitelendirilebilir.

Hizmet ve İdari Binalar(m2)

No	Bina Türü	Alan (m2)
1	Esenler A Blok	1.600
2	Esenler B Blok	4.655
3	Esenler C Blok	1.200
4	Esenler D Blok	2.423
5	Esenler E Blok	250
6	Esenler F Blok	3.590
7	Esenler Kademe	186
8	Habibler Yerleşke	7.500
9	İstoç Depo	2.700
10	Kadıköy Moda Bakım Atölyesi	390
11	M5 Çarşı Ofisler	2.650
12	Behiç Erkin Araç Atölye	30.500
13	Maltepe Bakım Atölyesi	13.000
14	Maltepe Esenkent Yerleşke	6.900
15	Olimpiyat Yerleşke	12.450
16	Pazartekke Bakım Atölyesi	1.225
17	Seyrantepe Yerleşke	75.640
18	Topkapı Yerleşke	175
19	Yenikapı Ofisler	2.200
20	Zeytinburnu Büyük Prefabrik	810
21	Zeytinburnu Hat Bakım Atölye	320
22	Zeytinburnu Küçük Prefabrik	385
23	Zeytinburnu Kadın Makinist Giyinme Alanı	46
24	Zeytinburnu Elektronik Atölye	40
25	Zeytinburnu Erkek Makinist Giyinme Alanı ve Ofisler	139
26	Alibeyköy Atölye Binası	5597
27	Alibeyköy Ek Atölye Binası	1818
28	Alibeyköy Yerleşke İdari Bina	1385
29	Tekstilkent Atölye ve Ofis	18.400

Kaynak: Metro İstanbul Bakım Müdürlüğü Demiryolu & İnşaat

Atölye (m2)

Esenler	Seyrantepe	Olimpiyat	Maltepe	Dudullu	Tekstilkent	Pazartekke Zeytinburnu	Habibler	Alibeyköy
10.000 m2	12.350 m2	10.000 m2	9.350 m2	10.000 m2	18.400 m2	1.750 m2	1.820 m2	5.960 m2
M1	M2/M6	M3/M9	M4	M5	M7	T1	T4	T5

Bakım faaliyetleri 6 büyük ana atölyede gerçekleştirilmektedir. Bu atölyeler, hatlarımızda (M1, M2, M3, M4, M5-M8, M7) bulunmakta olup araç bakımı hat bazlı gerçekleştirilmektedir. Bu ana atölyelerde hem periyodik, hem ağır bakımlar yapılmaktadır. Ancak hatlarımızda periyodik bakım ve arıza revizyonu gerçekleştirilen üç küçük atölyemiz daha bulunmaktadır. (T1, T3, T4, T5)

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknolojinin hızlı ilerlemesi ve günlük hayatta kullanımının yaygınlaşması hiç şüphesiz faaliyet gösterilen alanda da değişimi ve yeniliği zorunlu kılmaktadır. Metro İstanbul'da benimsenen vizyon çerçevesinde iletişime ve teknoloji kullanımına büyük önem verilmektedir. Bu bağlamda, idari binalar ve hizmet binalarında üst düzey bilgi teknolojileri, araç ve gereçleri kullanılmaktadır.

DONANIM BİLEŞENLERİ	2019	2020	2021	2022	2023
DİZÜSTÜ BİLGİSAYAR	876	905	1003	1168	1288
MASAÜSTÜ BİLGİSAYAR	902	1148	1258	1275	1471
CEP TELEFONU	382	527	686	572	851
TABLET BİLGİSAYAR	357	377	446	563	503
TELEVİZYON	129	135	139	160	187
PROJEKSİYON CİHAZI	47	49	58	60	73

SUNUCU	2019	2020	2021	2022	2023
HP DL380 G6 E5520 BASE EU SVR	1	1	1	0	0
HP DL380G7 E5620 1P SP7340GO SV EURO	3	3	3	0	0
DELL POWEREDGE R720 RACK SERVER	4	4	4	4	4
HP DL580 GEN9	6	6	6	6	6
HP DL380 GEN9	1	1	1	1	1
HP DL560 GEN10	0	0	4	4	4
HP DL380 GEN10	0	0	6	6	6

VERİ DEPOLAMA ÜNİTESİ	2019	2020	2021	2022	2023
NETAPP EF-560	1	1	1	1	1
YÜK DENGELEME SİSTEMİ	0	1	1	1	1
PEPLINK-BALANCE 380	1	1	1	1	1
DELL DATADOMAIN	1	1	1	1	1
SYNNOLOGY NAS	1	2	2	2	2
FUJITSU-DX-100	1	1	1	1	1
HP MSL 2024	1	1	1	1	1
HİTACHI VSP E790	0	0	2	2	2
HP MSA 1050	0	0	1	1	1
Dell PowerStore 500T	0	0	1	1	1

SANALLAŞTIRMA ALTYAPISI	2019	2020	2021	2022	2023
VMWARE (24 CPU)	1	1	1	1	1
VMWARE (16 CPU)	0	0	1	1	1

Siber Güvenlik/Bilgi Güvenliği

ANTI VİRÜS	2019	2020	2021	2022	2023
KASPERSKY	1500	1750	1750	1750	0
TREND-MİCRO	2	2	2	2	2
ENGELLENEN SPAM SAYISI (2016'YA KADAR BELBİM'DE İDİ. 2016-2019 ARASI İBB BÜNYESİNDEYDİ.)	22450	24816	26852	29602	101.031
UTM CİHAZI (FİREWALL İLE AYNI CİHAZDIR.)	1	1	1	1	1
MCAFFEE	0	0	0	3000	3000

Veri Yönetimi	2019	2020	2021	2022	2023
KVKK VE ISO27001 ÇALIŞMASI	1	1	0	1	1
YOLCULUK SİSTEMİ İŞ ZEKÂSI	2	3	3	3	3

Lisanslar	2019	2020	2021	2022	2023
Microsoft Lisansları					
LİSANS MICROSOFT M365 E3 PERUSR KIRALAMA	0	0	0	0	250
LİSANS MICROSOFT M365 E3 PERUSR	300	300	300	300	300
LİSANS MICROSOFT PROJECT PRO ALNG LSA 1 PROJECT SVR CAL KIRALAMA	13	13	13	13	12
LİSANS MICROSOFT VISIO PROFESSIONAL ALNG SA MVL BAKIM DESTEK	2	2	2	2	2
LİSANS MICROSOFT VISIO STANDARD ALNG SA MVL BAKIM DESTEK	10	10	10	10	10
LİSANS MICROSOFT VISIO PROFESSIONAL ALNG LSA KIRALAMA	0	0	0	0	15
LİSANS MICROSOFT VISUAL STUDIO ENTSSUBMSDN ALNG SA MVL BAKIM DESTEK	1	1	1	1	1
LİSANS MICROSOFT VISUAL STUDIO PROFESSIONAL WITH MSDN ALNG LIC SAPK MVL BAKIM DESTEK	14	14	14	14	14

LISANS MICROSOFT VISUAL STUDIO PRO WITH MSDN ALNG LSA KIRALAMA	0	0	0	0	8
Azure DevOps Server	15	15	15	15	0
LISANS MICROSOFT AZUREDEVOPSSERCALL ALNG SA MVL DVCCAL BAKIM DESTEK	4	4	4	4	4
LISANS MICROSOFT AZUREDEVOPSSERVERCALL ALNG LICSA PK MVL DVCCAL KIRALAMA	0	0	0	0	2
Azure DevOps Server User CAL	15	15	15	15	0
LISANS MICROSOFT EXCHANGE SERVER SVRENT ALNG SA MVL BAKIM DESTEK	2	2	2	2	2
Exchange Server Standard CAL - Device CAL	300	300	300	300	0
LISANS POWER BI PRO SHRDSVR ALNG SUBSVL MVL PERUSR BAKIM DESTEK	5	5	5	5	10
LISANS MICROSOFT PROJECT PRO ALNG SA MVL W1 PROJECT SVR CAL BAKIM DESTEK	13	13	13	13	13
SharePoint Server	1	1	1	1	0
SharePoint Server Enterprise CAL - User CAL	10	10	10	10	0
SharePoint Server Standard CAL - Device CAL	300	300	300	300	0
Skype for Business Server Standard Device CAL	300	300	300	300	0
System Center Configuration Manager Client ML	300	300	300	300	0
LISANS MICROSOFT SYSTEM CENTER DATA CENTER ALNG LICSA PK MVL 2PROC BAKIM DESTEK	48	48	48	48	24
LISANS MICROSOFT WINDOWS SERVER DATA CENTER ALNG SA MVL 2LIC CORELIC BAKIM DESTEK	48	48	48	48	26
LISANS MICROSOFT WINDOWS SERVER STANDARD ALNG SA MVL 2PROC BAKIM DESTEK	16	16	16	16	10
Windows Per Device	300	300	300	300	0
LISANS MICROSOFT SYSTEM CENTER STANDARD ALNG LICSA PK MVL 2 PROC BAKIM DESTEK	16	16	16	16	8
LISANS MICROSOFT WINDOWS REMOTE DESKTOP SERVICES CAL ALNG SA MVL USER CAL BAKIM DESTEK	100	100	100	100	120
LISANS MICROSOFT WINDOWS REMOTE DESKTOP SERVICES CAL ALNG LSA USER CAL KIRALAMA	0	0	0	0	30
Windows Server - Device CAL	300	300	300	300	0

LİSANS MICROSOFT SQL SERVER ENTERPRISE CORE ALNG SA MVL 2LIC CORE LIC BAKIM DESTEK	6 Core	6 Core	6 Core	6 Core	4 Core
System Center Endpoint Protection	300	300	300	300	0
LİSANS MICROSOFT SQL SERVER STANDART CORE ALNG SA MVL 2LIC CORE LIC BAKIM DESTEK	10 Core	10 Core	10 Core	10 Core	5 Core
VMWare Sanallaştırma Yazılımı Lisansı					
VMWARE Enterprise Plus	24 CPU	24 CPU	24 CPU	40 CPU	40 CPU
Kurumsal Bilişim Sistemlerini İzleme Sistemi Lisansları					
IMC	400	400	400	400	
UNITMON	0	0	0	1	1
Güvenlik Yazılımları Lisansları					
Fortigate 620B	0	0	0	0	0
Fortigate 1500D Lisansı	1	1	1	1	0
SIEM	0	0	0	1	1
Sandbox	0	0	0	1	1
McAfee DLP	0	0	0	3000 Kullanıcı	3000 Kullanıcı
McAfee MAR	0	0	0	3000 Kullanıcı	3000 Kullanıcı
Uç Kullanıcı Disk ve Taşınabilir Medya Şifreleme	0	0	0	3000 Kullanıcı	3000 Kullanıcı
MDM	0	0	0	1000 Kullanıcı	1000 Kullanıcı
Yedekleme Yazılımı Lisansları					
Shadow Copy	3	3	3	3	3
Veeam Enterprise Plus	150 Sanal Kiralama	150 Sanal Kiralama	150 Sanal Kiralama	150 Sanal Kiralama	50 Sanal Kiralama
TREND MICRO	2	2	2	2	2
SAP MDM Afaria	395	395	395	395	0
SAP PPM-PS	100	100	100	100	100
Fortigate 1500D Lisansı	1	1	1	1	0

Mevcut Yazılım Envanteri

Masaüstü Yazılımlar	Mobil Uygulamalar	Web Uygulamaları
Metro Mmesaj Uygulaması	✓	✓
Metro İş Takip Uygulaması	✓	✓
Metro Anket Uygulaması	✓	✓
Metro SAP Fiori Uygulaması	✓	✓
Metro İstanbul Raporlama Uygulaması	✓	✓
Metro İstanbul Web Sitesi	✓	✓
Metro İstanbul Doküman Yönetim Sistemi	✓	✓

Metro İstanbul Şifre Uygulaması		✓
Metro İstanbul Lisans Kontrol Uygulaması		✓
Metro İstanbul SAP ERP Uygulaması	✓	✓
Metro İstanbul SAP Bakım Uygulaması	✓	
Metro İstanbul Kurumsal Mobil Uygulama	✓	
Metro İstanbul Kurumsal Mail İmza		✓
Metro İstanbul Tedarikçi Portalı		✓
WinCC OA	22	
Siste Manager	21	
Amce Client	1	
USKOM YBS Operasyon Merkezi	20	
Loytec L-WEB	20	
EBL - Grafik	4	
ISG -Eğitim Yazılımı		✓
E-Reçete yazılımı		✓
Metro İstanbul BULUT Uygulaması	✓	✓

Kaynak: Metro İstanbul Bilgi Sistemleri Müdürlüğü (2023)

Teknoloji Analizi

Teknoloji, insanların çevre şartlarına uyumu ve kontrolü için ihtiyacı duyulan ürün ve hizmetin geliştirilmesi, üretilmesi ve sunumu için kullanılan teorik, pratik bilgi ve becerilerin toplamıdır. Teknik ise bir faaliyeti gerçekleştirmek için izlenecek yol ve yöntemdir. Bu anlamda teknoloji, söz konusu tekniklerin uygulanması ile ilgili malzeme, makine, ekipman, donanımın geliştirilmesine ilişkin bilgi ve deneyimdir.

Kent içi raylı sistemler alanında işletme hizmeti sunan Metro İstanbul, sahip olduğu teknolojileri kendi bakım birimleri ile ayakta tutmaktadır. İşletme hizmetinin yanında Bakım, Ar-Ge, Müşavirlik ve Tasarım hizmetleri de sunmaktadır. Bu sayede teknolojiyi geliştirme fırsatı da bulmaktadır. Metro İstanbul sunduğu hizmet çeşitliliği ve sektör tecrübesini birleştirerek teknolojiyi kullanan, ayakta tutan, üreten, araştıran ve geliştiren bir bakış açısı ile teknolojiyi analiz etmektedir.

Metro İstanbul Teknoloji Analizi, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Metro İstanbul'un Teknoloji Stratejisi tariflenmiştir. İkinci bölümde ise Metro İstanbul'un sahip olduğu teknolojiler dört başlıkta tariflenmiş ve Ar-Ge & Tasarım, Bilişim Sistemleri, Teknik ve İşletme perspektifiyle analiz edilmiştir. Bu teknolojiler kullanılırken, yönetilirken yahut geliştirilirken elde edilen tecrübelerden ortaya çıkan tespitler paylaşılmıştır. Üçüncü bölümde ise gelecek yıllarda Metro İstanbul'un iş yapma biçimine, iş stratejisine etki edebilecek bazı teknolojilerden bahsedilmiştir. Bu teknolojilerin hangi yönleriyle etki edebileceği öngörüsü paylaşılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise üçüncü bölümde paylaşılmış olan tespitlere ilişkin ihtiyaçlara yer verilmiştir.

Çalışmanın özeti mahiyetindeki dördüncü bölümde yer alan tespit ve ihtiyaç tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tespit ve İhtiyaçlar

Teknoloji Analiz Boyutları	Tespit	İhtiyaç
2.1 Yapay Zekâ	ERP verileri yapay zekâ ile işlenerek bakım, işletme, güvenlik ve mali kaynakların verimli kullanılmasını sağlamaktadır.	Bakımların zamanında yapılması Tesis, altyapı yatırımı Zaman
2.2 Kestirimci Bakım	Ekipmanların ürettiği veriler yakalanabilmekte, ıslah edilip derlenebilmektedir.	Bakımların zamanında yapılması Tesis, altyapı yatırımı Zaman
2.3 BIM (Building Information Modeling: Yapı Bilgi Modellemesi)	BIM tabanlı projeler ile proje aşamasında sorunların tespit edilip, önlemlerin alınabilmesi	Nitelikli iş gücü istihdamı Tesis, altyapı yatırımı Zaman
2.4 Dijital İkiz	Dijital ikizlerin oluşturulması ile işletme ve bakım süreçlerinde optimizasyon yapılması ve tasarruf sağlanması Dijital İkiz, AR, XR, VR gibi dijital teknolojilerin tasarımlara yansıtılması	Tesis, altyapı yatırımı Zaman
2.5 Genişletilmiş Gerçeklik (XR), Sanal gerçeklik (VR), Artırılmış gerçeklik (AR)	Eğitim amaçlı projeler oluşturulup zaman ve maliyette optimizasyon sağlanabilir	Nitelikli iş gücü istihdamı Tesis, altyapı yatırımı Zaman
2.6 VR	Eğitim ve bakım amaçlı projeler oluşturulup zaman ve maliyette optimizasyon sağlanabilir	Nitelikli iş gücü istihdamı Zaman Tesis, altyapı yatırımı
2.7 AR	Eğitim ve bakım amaçlı projeler oluşturulup zaman ve maliyette optimizasyon sağlanabilir	Zaman Tesis, altyapı yatırımı
2.8 Big Data (Büyük Veri)	SCADA verilerin standart ve yalın bir hale dönüştürülmesi ve anlık haberleşmeye uygun hale gelmesi, sistem modellenmesi, dijital ikiz, anlık ekipman durumu, kestirimci/önleyici bakım için elzemdir.	Yatırım ve Zaman, Nitelikli İş Gücü, Üst Yönetim Desteği
	Sistemin kurulmasının yavaş ve maliyetli olması	Zaman Tesis, altyapı yatırımı
	Sistemlerin sıkı bağlı olması, erişilebilirliğin zor olması	Bilgi üreten sistemlerin düzenli veri oluşturması ve kolay erişilebilir olması
2.9 Sanallaştırma	Birden fazla birimin ortak çalışmasının zor olması	Proje ekibi Güçlü ekip çalışması
	Lisans maliyetlerinin yüksek olması	Tesis, altyapı yatırımı
2.10 Dijitalleşme	Hibrit çalışmanın artması	Tesis, altyapı yatırımı
	Süreçlerin dijitalleşmesi ile karşılaşılan çalışan direnci İşletme iş süreçleri yol haritası ile diğer geleneksel iş süreçlerinin de dijitalize edilmesi için teknik birimler ile bir araya gelinmesi, beyin fırtınası yapılarak ortak faydaların belirlenmesi ve kurumsal varlık yönetiminin etkin ve verimli kullanılmasına katkıda bulunulmasının sağlanması	Kurum kültürü değişimi Yatırım ve Zaman, Nitelikli İş Gücü, Üst Yönetim Desteği

2.11 Kurumsal Varlık Yönetim Sistemi (KVYS)	Kurumsal varlıkların dijital olarak takip edilmesi, geleneksel yöntemler ile yapıldığı gözlemlenerek, sahip olunan tüm varlıklar için Varlık Sayım Projeleri ile güncel varlık yönetimi envanterleri oluşturulması ve ERP sistemleri ile tam entegre alt yapı kurularak (Enterprise Asset Management) ölçeklenebilir, yönetilebilir ve raporlanabilir (Envanter Bakım/ Gerçekleştirme vb.) iş modellerinin geliştirilmesi	Tesis, altyapı yatırımı Nitelikli iş gücü istihdamı Üst Yönetim desteği Kurumsal hafıza kültürünün geliştirilmesi Zaman
2.12 Sürücüsüz Metro Sistemleri	Sürücüsüz metro sistemlerinin (GoA4) kompleks donanım ve yazılım bileşenlerinden oluşması	Nitelikli iş gücü istihdamı
	Tesis edilen tüm sürücüsüz metro sistemlerinin üreticisinin müşterek olması	Farklı firmaların sürücüsüz metro sistemi çözümlerini tarifleyen/ adresleyen teknik şartnameler
	Sürücüsüz metrolarda fren ve tahrik sistemlerinin en iyi performansla kullanılması ile tren ve ray ekipmanlarında Yaşam Döngü Maliyetinin düşecek olması	Tesis, altyapı yatırımı
	Sürücüsüz trenlerde tren sürücüsü ihtiyacının olmaması sebebiyle işletmenin kolay yapılması	Tesis, altyapı yatırımı
	Sürücüsüz metro kullanımında planlanan çizelgelerin gerçekleştirme oranının yüksek olması	Tesis, altyapı yatırımı
2.13 Video Analiz	Yüksek çözünürlüklü görüntü üretilebilmesi gerekliliği	Tesis, altyapı yatırımı
	İşlem kapasitesi yüksek bilgisayarlara ihtiyaç olması	Tesis, altyapı yatırımı
	Operatörlerin, olayları gözden kaçırma ihtimalini ortadan kaldırması	Tesis, altyapı yatırımı
2.14 Yolcu Bilgilendirme	İnfo Panoların gidilmek istenen lokasyona rota oluşturarak hangi hatları hangi saatlerde kullanması gerektiğini görsel olarak göstermesinin yanında çıktı olarak doküman oluşturması veya QR kod oluşturarak dokümanı telefonlara yönlendirmesi	Tesis, altyapı yatırımı
	Araçlarda büyük bir ağ haritası yazılı materyal olarak tüm hatları ve aktarmaları belirtmekte iken, bu yapının dijitalleştirilip İnfo pano yapısının araçlara entegre edilmesi	Tesis, altyapı yatırımı
	YBS ekranlarının araç ve vagonlardaki doluluk oranlarını göstermesi	Tesis, altyapı yatırımı
3.1 Bulut	Kurumsal iş süreçlerinin güncel teknolojiler ile desteklenmesi, bakım, iş gücü, maliyet kalemlerinin aşağıya çekilmesi, CI/CD altlığına uygun şekilde teknik isterleri ve ihtiyaçları karşılayacak çözümler üreten alternatif teknoloji tercihleri sunuyor olması	Veri güvenliğine ilişkin endişelerin ortadan kaldırılması Yasal düzenleme Üst Yönetim desteği Tesis, altyapı yatırımı Bütçe
	Şirket bünyesinde sistemin ayakta tutulmaya çalışılması	Yasal düzenleme
	Yazılımlarının buluta taşınması, böylelikle bakım yönetim süreçlerinin kolaylaşması	Yasal düzenleme
3.3 Robotik Süreç Otomasyonu (RPA)	Metro İstanbul bünyesinde birçok sürecin insana bağlı yapılması	Süreçlerin netleştirilmesi RPA uygulamalarının geliştirilmesi

Mâli Kaynak Analizi

Ülkemizin ve özelde şirketimizin karşılaştığı ekonomik zorluklar sebebiyle finansal kaynak ihtiyacının artması sonucu Ar-Ge, tasarım, altyapı proje kararlarının alınmasında, başta müşteri odaklı hizmet anlayışıyla, stratejik önceliklerinin dikkate alınarak seçici olunması zorunluluk arz etmektedir. İBB'nin vizyonu çerçevesinde şirketimizin üst yönetimi bu planda belirtilmiş amaç ve hedefler doğrultusunda uzun dönemli fayda ve maliyet analizlerini dikkate alarak işletme, bakım ve proje karar süreçlerini işletmektedir.

Metro İstanbul, belediye tarafından sunulan kamusal mal ve hizmetlerin, daha geniş kesimlere ulaştırılabilmesi ve kamusal faydanın maksimize edilmesi için kurulmuş iştirak şirketlerinden biridir. İBB'nin amaçladığı şekilde diğer iştirak şirketleri gibi Metro İstanbul da İBB'ye yük olmadan, rekabet edebilir yapısını daha da güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu ölçüde Metro İstanbul müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek için sürdürülebilir güçlü yapıyı oluşturabilmek için bilanço dengesine önem vermektedir.

Finansal Bilgiler

a) Finansal duruma ve faaliyet sonuçlarına ilişkin yönetim organının analizi ve değerlendirmesi, planlanan faaliyetlerin gerçekleşme derecesi, belirlenen stratejik hedefler karşısında şirketin durumu:

AKTİFLER (VARLIKLAR)	31.12.2023	31.12.2022
I- DÖNEN VARLIKLAR	1.760.061	1.150.223
II- DURAN VARLIKLAR	9.052.226	9.155.307
AKTİFLER TOPLAMI	10.812.286	10.305.530

Şirketimiz 2023 yılı aktif toplamı 10.812.286 TL olup karşılığında 6.316.350 TL tutarında Özkaynak bulunmaktadır.

PASİFLER (KAYNAKLAR)	31.12.2023	31.12.2022
I- KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	2.064.281	1.769.278
II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	2.431.656	2.017.412
III- ÖZKAYNAKLAR	6.316.350	6.518.840
PASİFLER TOPLAMI	10.812.286	10.305.530

Şirketin İlgili Hesap Döneminde Yapmış Olduğu Yatırımlara İlişkin Bilgiler (Bin ₺)

Yatırım Türü	2023	2022
Tesis-Makina ve Cihazlar	1.513.600	1.474.247
Taşıtlar	14.100.799	13.938.220
Döşeme ve Demirbaşlar	476.374	424.544

Yapılmakta Olan Yatırımlar	24.666	14.328
Özel Maliyetler	2.036.503	1.944.596
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	274.341	255.149
AR-GE	30.123	5.665
Toplam	18.456.406	18.056.751

b) Geçmiş yıllarla karşılaştırmalı olarak şirketin yıl içindeki satışları, verimliliği, gelir oluşturma kapasitesi, kârlılığı ve borç/öz kaynak oranı ile şirket faaliyetlerinin sonuçları hakkında fikir verecek diğer hususlara ilişkin bilgiler ve ileriye dönük beklentiler:

Özet Gelir Tablosu (Bin ₺)

	31.12.2023	31.12.2022
Hasılat	7.148.472	6.100.039
Brüt Kâr/(Zarar)	-821.973	-517.371
Esas Faaliyet Kârı/(Zararı)	-1.075.939	-559.755
Finansman Gideri Öncesi Faaliyet Kârı/ (Zararı)	-1.047.596	-626.293
Finansman Gelirleri	55.772	27.632
Finansman Giderleri (-)	-30.787	-51.529
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Kârı/(Zararı)	-86.148	13.994
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Kârı/(Zararı)	253.942	40.258
Dönem Kârı/(Zararı)	253.942	40.258
EBİT	-86.148	13.994
EBİT Marjı	-0,0121	0,0023
EBİTDA	-464.354	10.320
EBİTDA Marjı	-0,0650	0,0017
Cari Oran	0,8526	0,6501

c) Şirketin sermayesinin karşılıksız kalıp kalmadığına veya borca batık olup olmadığına ilişkin tespit ve yönetim organı değerlendirmeleri:

Rasyo oranları değerlendirildiğinde borca batıklık olmadığı, şirket sermayesinin karşılıksız kalmadığı görülmüştür.

Kısa Vadeli Borç Dava Karşılıkları (Bin ₺)

	31.12.2023	31.12.2022
Dava Karşılığı (*)	9.631	12.727
Diğer Dava Karşılığı	42.511	74.883
Toplam	52.142	87.610

(*) Şirket lehine ve aleyhine açılmış hali hazırda devam eden muhtelif davalar bulunmaktadır. Bu davalar, ticari alacak ve işçi haklarına ilişkin açılan davalardan oluşmaktadır. Şirket yönetimi, her dönem sonunda bu davaların olası sonuçlarını ve finansal etkisini değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda olası kazanç ve yükümlülöklere karşı gerekli görölen karşılıklar ayrılır.

Devam Eden Dava İcra Takipleri (Bin ₺)

	31.12.2023		31.12.2022	
	Adet	₺	Adet	₺
Şirket Tarafından Açılan Ve Devam Eden Davalar	141	1.858	189	9.906
Şirket Tarafından Yürütölen İcra Takipleri	111	22.237	31	17.787
Şirket Aleyhine Açılan Ve Halen Devam Eden Davalar	496	42.676	315	61.200
Şirket Aleyhine Yürütölen İcra Takipleri	107	31.634	85	72.950

Kısa Vadeli Borç Karşılıkları (Bin ₺)

	31.12.2023	31.12.2022
İşçi Dava Karşılığı (*)	9.631	12.727
Diğer Dava Karşılıkları	42.511	74.883
Elektronik Bilet Komisyon Giderleri Karşılığı	3.965	2.189
Tesis Makine Cihaz Bakım Onarım Giderleri Karşılığı	31.613	5.682
Danışmanlık ve İş Geliştirme Giderleri Karşılığı	5.122	7.054
Toplam	92.842	102.535

(*) Şirket aleyhine açılan kıdem tazminatı vb. işçilik davalarına ilişkin olarak İş Mahkemelerinde devam eden ve kaybedilme olasılığı olan davalar için ayrılan karşılıklardan oluşmaktadır.

d) Varsa şirketin finansal yapısını iyileştirmek için alınması düşünölen önlemler: Gelir artırıcı faaliyetler planlanmaktadır. Şirket tarafından yapılan tasarruf tedbirleri devam etmektedir.

Gelir Tablosu Özet Verileri (Bin ₺)

Dönem	2023	2022
Net Satışlar	7.148.472	6.100.039
Brüt Kar(Zararı)	-821.973	-517.371
Faaliyet Karı (Zararı)	-1.075.939	-559.755
FVAÖK	-464.354	10.320
Net Kar/Zarar	253.942	40.258

Dönem	2023	2022
Toplam Gelir	8.481.876	7.188.999
Toplam Gider	-8.568.024	-7.175.006
Kar/Zarar (Vergi Öncesi)	-86.148	13.994

e) Kar payı dağıtım politikasına ilişkin bilgiler ve kar dağıtımı yapılmayacaksa gerekçesi ile dağıtılmayan karın nasıl kullanılacağına ilişkin öneri: Yoktur.

Kurumsal İtibar Araştırması

Şirketimizin paydaşlarının ve halkın gözündeki konumunu belirlemek için yapılır ve şirketimizle ilgili duygu, düşünce ve değerlendirmelerini öğrenmek maksadı taşır. Alınan cevaplar, aynı zamanda stratejik planlara yön verebilmektedir.

Yöntem

Yolcu ve İstanbul Halkı: Yüz yüze. İstanbul'un 33 ilçesinde nüfus yoğunluğu baz alınarak 3300 örneklem dağılımı ile meydanlarda, duraklarda, istasyonlarda vb. açık alanlarda yapılmıştır.

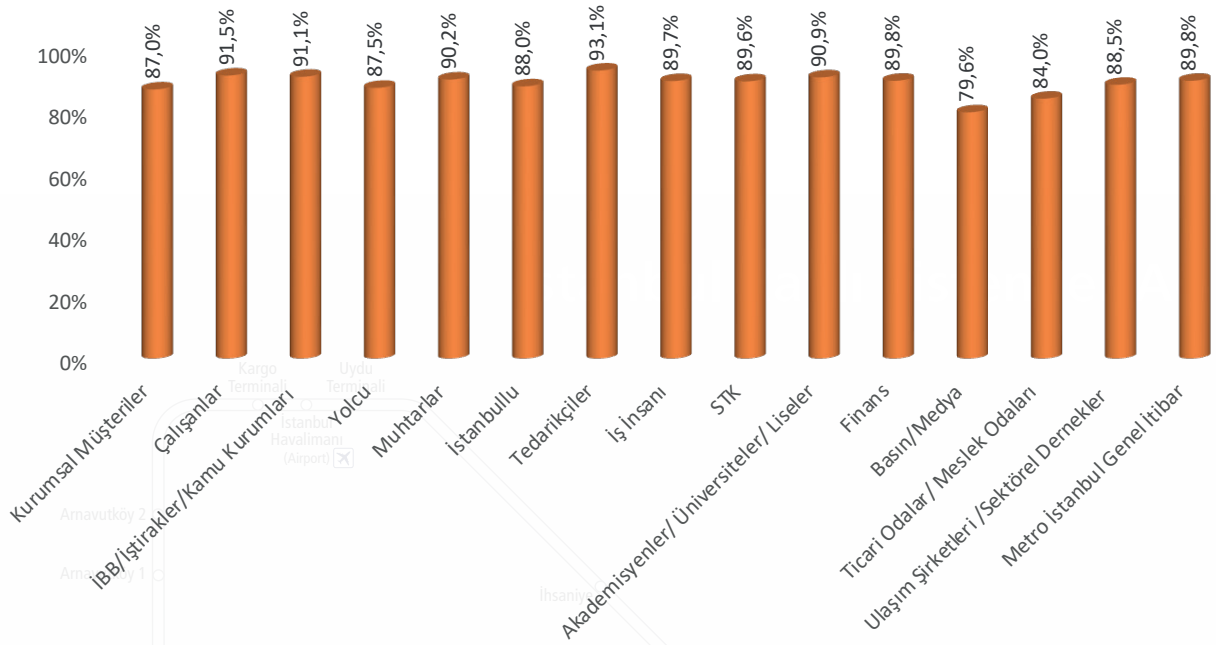
Çalışan: Mail ve Dağıt - Topla. Çalışanlar gruplandırılarak ana kitle üzerinden %95 güven aralığı, % 1 hata payı dikkate alınarak 2772 örneklem üzerinden yapılmıştır.

Tedarikçi: Mail ve CATI. Ana kitle üzerinden %95 güven aralığı, % 2 hata payı dikkate alınarak 964 örneklem üzerinden yapılmıştır.

Diğer Paydaşlar [Kurumsal Müşteriler, İş Birlikleri (İş insanları, Akademisyen, Finans, Ticaret odaları), Basın/Medya, Muhtarlar, STK ve Kamu] : Mail ve CATI. Her bir paydaş grubu için minimum 30 örneklem hedeflenmiştir. Listeler Metro İstanbul bünyesinde hazırlanmıştır.

GENEL KURUMSAL İTİBAR	2023
Kurumsal Müşteriler	87,0%
Çalışanlar	91,5%
İBB/İştirakler/Kamu Kurumları	91,1%
Yolcu	87,5%
Muhtarlar	90,2%
İstanbul Halkı	88,0%
Tedarikçiler	93,1%
İş İnsanı	89,7%
STK	89,6%
Akademisyenler/Üniversiteler/Liseler	90,9%
Finans	89,8%
Basın/Medya	79,6%
Ticari Odalar/Meslek Odaları	84,0%
Ulaşım Şirketleri/Sektörel Dernekler	88,5%
Metro İstanbul Genel İtibar	89,8%

Kurumsal İtibar Araştırması Sonuç Grafiği



Metro İstanbul Genel İtibar Araştırması Skorları

Sunduğu hizmetler ile güvenilir bir kurumdur

% 90,1

Saygın / prestijli bir kurumdur

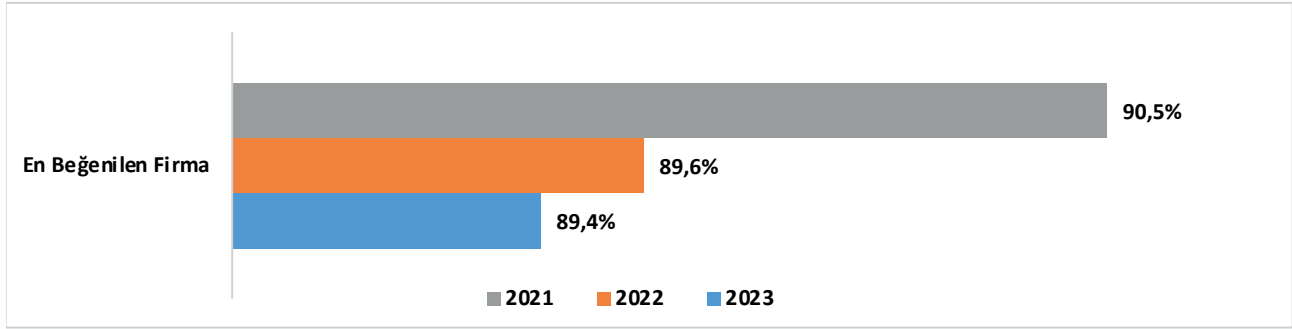
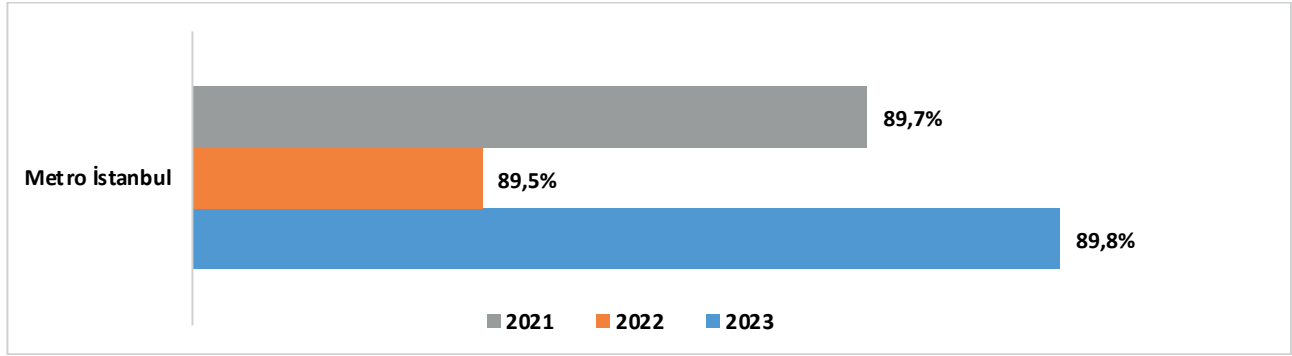
% 89,9

Deneyimli bir kurumdur

% 89,5

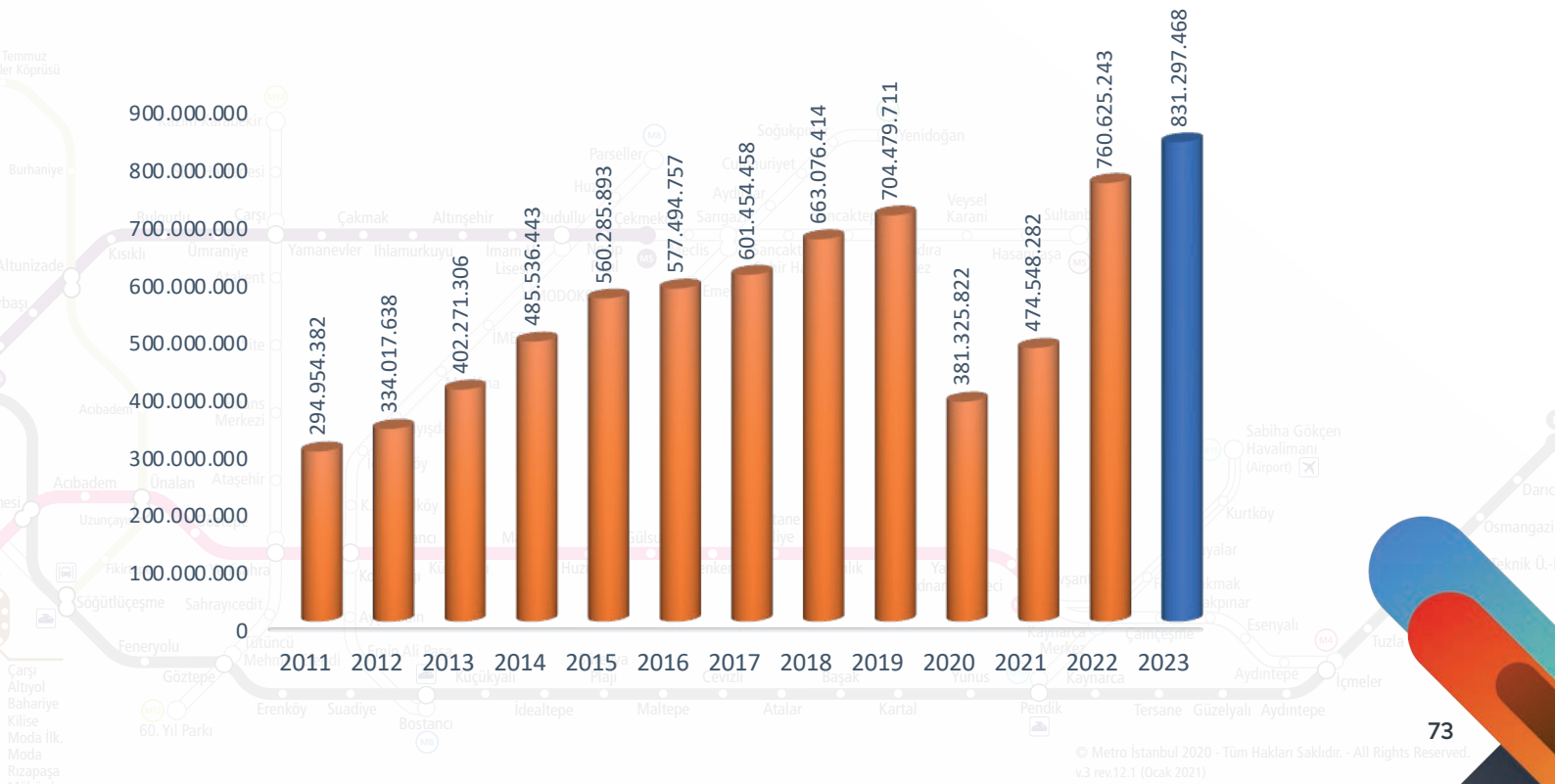
% 89,8

Genel İtibar Puanları



Metro İstanbul Yıllara Göre Yolcu Dağılımı

Metro İstanbul'un 2023 yılında işletmeciliğini yaptığı tüm hatlarda taşıdığı toplam yolcu sayısı 831.297.468 olarak belirlenmiştir. 2023'te taşınan yolcu sayısı 2022'de taşınan yolcu sayısı ile karşılaştırıldığında, raylı sistemler ile taşınan yolcu sayısı son bir yıl içinde, 2023 yılında açılan M7 Hattı'nın Fulya ve Yıldız İstasyonları, M8 Bostancı-Parseller Metro Hattı, M3 Hattımızın uzatması olan Onurkent, Şehir Hastanesi, Toplu Konutlar, Kayaşehir Merkez istasyonları, T5 Eminönü-Alibeyköy Tramvay Hattı'nın Eminönü ve Küçükpazar istasyonlarının da açılmasıyla birlikte %10 daha fazla yolcuya hizmet vermiştir.



2023 Hat Bazlı Yolcu Sayısı

M1	Yenikapı-Atatürk Havalimanı/Kirazlı Metro Hattı	134.833.143
M2	Yenikapı-Haciosman Metro Hattı	158.990.555
M3	Kirazlı-Başakşehir Metro Hattı	27.113.756
M4	Kadıköy-Sabiha Gökçen Havalimanı Metro Hattı	99.989.572
M5	Üsküdar-Çekmeköy Metro Hattı	88.989.137
M6	Levent-Boğaziçi Ü./Hisarüstü Metro Hattı	5.889.909
M7	Mecidiyeköy-Mahmutbey Metro Hattı	74.568.900
M8	Bostancı-Parseller Metro Hattı	15.716.371
M9	Bahariye-Olimpiyat Metro Hattı	6.362.590
T1	Kabataş-Bağcılar Tramvay Hattı	132.040.477
T3	Kadıköy-Moda Tramvay Hattı	1.107.025
T4	Topkapı-Mescid-i Selam Tramvay Hattı	64.715.074
T5	Cibali-Alibeyköy Tramvay Hattı	12.770.679
F1	Taksim-Kabataş Füniküler Hattı	5.072.731
F4	Boğaziçi Üniversitesi/Hisarüstü-Aşıyan Füniküler Hattı	1.183.870
TF1	Maçka-Taşköprü Teleferik Hattı	363.124
TF2	Eyüp-Piyer Loti Teleferik Hattı	1.590.555



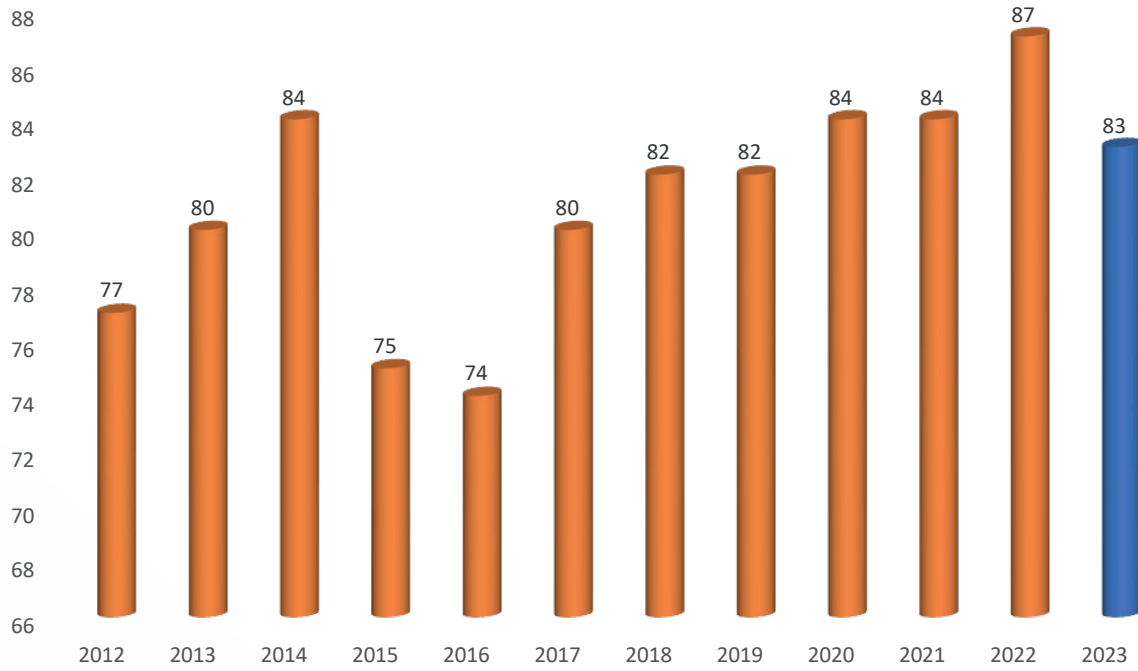
Yolcu Memnuniyeti Araştırması

2016 yılından itibaren yılda üç dönem olacak şekilde planlanmıştır. Ancak 2020 ve 2021 yıllarında pandemi koşulları sebebiyle senede bir kez yapılmıştır.

Son yapılan araştırmada en başarılı hattımız %89 memnuniyet düzeyi ile TF2 Eyüp-Piyer Loti Teleferik Hattı olmuştur. Sonrasında, %88 memnuniyet düzeyi ile T3 Kadıköy-Moda Tramvay Hattı, M5 Üsküdar-Samandıra Metro Hattı, M6 Levent-Boğaziçi Ü./Hisarüstü Metro Hattı, M8 Bostancı-Parseller Metro Hattı, M9 Bahariye-Olimpiyat Metro hatlarımız olmuştur.

HAT	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
M1	72	80	82	80	82	82	86	81
M2	73	79	81	81	83	83	86	82
M3	74	82	85	85	85	81	90	84
M4	76	80	81	81	85	83	88	84
M5			87	84	87	89	90	87
M6	76	80	81	80	85	81	86	86
M7						86	88	85
M8								86
M9						82	90	85
F1	74	82	83	82	86	87	87	82
F4							90	82
T1	74	78	80	80	83	85	85	82
T3							87	88
T4	75	81	82	81	83	82	85	83
T5						85	90	84
TF1		79	82	79	84	84	92	79
TF2		81	82	84	82	86	87	89
Genel	74	80	82	82	84	84	87	83

Yolcu Memnuniyeti



H.PAZAR VE RAKİP ANALİZİ

Metro İstanbul'un mevcut konumunu ve raylı sistemler sektöründeki küresel değişimleri anlamak amacıyla Durum Analizi, Hedef Pazar Analizi, Rekabet Analizi gibi çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, raylı sistemler alanındaki itibarın sürdürülmesi, gerekli iyileştirmelerin yapılması ve yurt içi ile yurt dışındaki projelerde etkin bir şekilde yer almak için uygun stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesine odaklanmaktadır.

Raylı sistemler sektörüyle ilgili bilgiler toplanarak, potansiyel müşteriler ve pazarın analizi yapılarak proje oranlarının artırılması hedeflenmiştir. Rakiplerle yapılan kıyaslama sonucunda, sektörde fark yaratma ve öne çıkma stratejileri belirlenerek pazar rekabetinde güç kazanma amaçlanmıştır.

Hedef pazarı belirleyerek, potansiyel müşterilere daha iyi hizmet sunmak ve iletişim çalışmalarını daha verimli bir şekilde gerçekleştirmek hedeflenmiştir. Hedef pazarı belirlerken pazarın büyüklüğü, coğrafi yakınlığı, kentleşme oranı, raylı sistem yatırım finansman imkânları gibi unsurlar dikkate alınmıştır.

Raylı sistem alanında faaliyet gösterdiğimiz hizmet alanlarını belirleyerek, öncelikli rakipler detaylı bir şekilde analiz edilmiş; rakiplerin sunduğu hizmetler, hedeflenen müşteriler, geliştirilen projeler, coğrafi bölgeler ve pazardaki dezavantajlar incelenerek karşı stratejiler geliştirilmiştir.

Metro İstanbul'un kent içi raylı sistemlerdeki lider konumunu sürdürmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi gereken alanlarla ilgili aksiyon planlarının oluşturulması amaçlanmıştır.

Hedef Pazar Analizi ve Segmentasyon

Metro İstanbul, uluslararası alanda işletme, bakım, Ar-Ge, tasarım, müşavirlik ve danışmanlık gibi alanlardaki yetkinlik ve becerilerini öne çıkararak kullanabileceği bölgeleri belirlemek amacıyla hedef pazar analizi gerçekleştirmiştir. Bu analiz sonucunda, hedeflenen bölgelerdeki raylı sistem projelerine odaklanarak, bu bölgelere özel çalışmalar yürütme hedeflenmektedir.

Pazarı öncelikle bölümlere, şirketin kaynaklarını, sunulan hizmetin özelliklerini, pazar bölümlerinin yapısını ve bu bölümlerdeki rekabet durumunu dikkate alarak hedef pazarlar belirlenmektedir.

Küreselleşme ile birlikte planladığımız projeleri hayata geçirmek amacıyla dünya genelindeki raylı sistem faaliyetlerini ve gelişmeleri araştırarak, bunların etkilerini takip edip konumumuzu analiz etmekteyiz.

Hedef pazarlar belirlenirken öncelikle belirli göstergelere sahip olan pazarlar tercih edilmektedir. Bu göstergeler arasında; ilgili pazarın fiziki uzaklığı, nüfus yoğunluğundaki artış, kentleşme oranı, raylı sistem ihtiyaçları, raylı sistem taleplerinin hızlı bir şekilde karşılanması ve yatırım planları gibi unsurlar yer almaktadır. Bu kriterleri göz önünde bulundurarak, rekabet avantajı elde edebileceğimiz bölgelerdeki pazar fırsatları değerlendirilmekte ve bu bölgelerde edindiğimiz tecrübeleri kullanmak hedeflenmektedir.

Metro İstanbul, İstanbul merkezli bir firma olması nedeniyle hedef pazar çalışmalarında coğrafi segmentasyonu tercih etmiştir. Hedef pazar analizinde, belirleyici özellik olarak hem coğrafi yakınlık hem de kültürel ve siyasi ilişkiler göz önünde bulundurulurken çalışma gerçekleştirilmiştir.

Coğrafi olarak bakıldığında, Avrupa, Ortadoğu, Afrika bölge ülkeleri potansiyel pazar olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak, raylı sistemlerle ilgili yapılan pazar araştırmalarında Ortadoğu ve Afrika pazarı, yeni projelerin geliştirildiği bölgeler olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Ortadoğu ülkelerinin finansal olarak güçlü olması, yüksek maliyetli raylı sistem projelerinde bölge ülkelerinin cazibesini artırmaktadır. Diğer taraftan, Afrika ülkelerinden özellikle Kuzey Afrika ve Orta Afrika ülkelerinde de yatırımlar takip edilmektedir. Avrupa pazarı ise gelişmiş bir raylı sistem altyapısına sahip olup, projeler daha çok rehabilitasyon ve yenileme odaklıdır. Bu sebeple, hedef pazar açısından ilk olarak Ortadoğu ülkeleri, ikinci olarak Kuzey Afrika, üçüncü olarak Balkanlar; Avrupa'nın yatırım alması muhtemel bölgeler pazarlar olarak öncelikli hedef pazarlar olarak seçilmişlerdir.

İ.DİŞ ÇEVRE (PESTLE) ANALİZİ

PESTLE Analizi; küresel ölçekte sektördeki değişimi izleyebilmek, açığa çıkan taleplerin karşılanmasında ortak yöntemleri değerlendirmek, gelecek projeksiyonu oluştururken trend ve yenilikleri göz önünde bulundurabilmek açısından raylı sistemler için öncelikli öneme sahiptir. Bu bağlamda elde edilen bulgular, kurumsal yeteneklerimize en uygun hedefleri belirlememizi sağlar.

Şirketin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, şirketin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, şirketin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak, stratejik planın sonraki aşamalarında daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Politika, Ekonomi, Çevre, Teknoloji ve Sosyal ve Kültürel alanlarda yapılan araştırma sonuçlarının derlendiği PESTLE Analizi; stratejik yönetim anlayışına uygun olarak değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır.

Politika

PESTLE Analizi Faktörü	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Şirkete Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Kent içi raylı sistem toplu taşımacılığında merkezi yönetim tarafından açılan ve açılacak yeni hatların işletme faaliyetini gerçekleştirecek yeni bir kurum/kuruluş yapısının oluşturulması aynı zamanda kurum ile işletme farklılıklarının oluşması, gelirin elde edilememesi, entegrasyon sağlanamaması.		x	Alternatif işletmecisi ile ortak entegrasyon ve biletleme ile ilgili anlaşmalar yapılmalı
Politik	Merkezi otorite ile yerel yönetim arasındaki uyumsuzluğun kent içi raylı sistem proje ve yatırımlarına olan olumsuz etkisi ile araç çeşitliliği ve teknoloji çeşitliliği, finansman zorluğunun ortaya çıkması.		x	Sefer ve bakım optimizasyon yapılmalı
Politik	Yasal mevzuattaki öngörülemez hızlı değişimler ve politik istikrarsızlık sebebiyle ortaya çıkan sorunlar.		x	Güncel mevzuattaki değişiklikler takip edilerek ilgili birimlerin aksiyon alması sağlanmalı
Politik	İşbirliği için görüşülen ülkelerin yer aldığı Ortadoğu ve Afrika gibi bölgelerde yaşanan siyasi ve askeri çalkantılar		x	Sürece başlamadan önce ve işe giriş kararı verilirken bölgelerin siyasi ekonomik yapısı incelenerek değerlendirilmeli
Politik	İBB tarafından sağlanan sübvans oranları belirlenirken kararların siyasi saiklerle alınması sonucu ortaya çıkan sorunlar		x	Sübvans oranlarının belirlenmesi için yönetmelik çıkarılması talebi ile meclise teklifte bulunulmalı.
Politik	Kent İçi Toplu Taşımacılıkta Belediye politikası olarak metro hatlarının ana omurga olarak kullanılması	x	x	Otobüs, minibüs gibi diğer toplu taşıma araçlarının metro ile paralel güzergahların iptal edilerek kısa mesafeli metro hatlarına taşıma yapmasının sağlanması, Bu konuları da kapsayacak şekilde İstanbul kent içi ulaşım stratejisi ve uygulama planlarının oluşturulması için idare ile temaların yürütülmesi sağlanmalıdır.
Politik	Toplu Taşıma Hizmetlerinde Fiyat Serbestisi Bulunmaması Fiyatların UKOME'de belirlenmesi		x	Raylı sistemlerle toplu taşıma maliyet girdilerinin döviz ağırlıklı olması, bu hizmetlerin büyük yatırımlar gerektirmesi, geniş bir coğrafyaya yayılması ve geniş bir insan kaynağı gerektirmesi gibi sebeplerden dolayı maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. UKOME tarafından toplu taşıma ücretlerinin tespitinde işletmecisi maliyetleri dikkate alınmamakta UKOME'nin yapısı gereği siyasi etkilere açık olduğundan fiyatların belirlenmesi politikalardan etkilenmektedir. Maliyet esaslı bir toplu taşıma ücretlendirme sisteminin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Ekonomi

PESTLE Analizi Faktörü	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Şirkete Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Ekonomik	Akaryakıt maliyetlerindeki artış, hane halkı gelirin düşmesi, hat uzatmaları, yeni hatların açılması ve entegrasyonlarla birlikte toplu taşıma kullanımının yaygınlaşması	x		Halkın toplu taşımaya yönlendirilmesi ile ilgili projeler gerçekleştirilmesi.(Hatlar arasında entegrasyonun artması)
Ekonomik	Bilet dışı gelirlerde artış eğilimi	x		Ticari alan olabilecek noktalarının artırılması
Ekonomik	Döviz kurundaki artış nedeni ile maliyetlerin artması		x	Döviz artışından korunmak amaçlı döviz risklerine karşı türev piyasalardaki araçlardan yararlanabilmek için mevzuat düzenlemesi yapılmalıdır. (Yurtdışı projelerden gelir sağlanması)
Ekonomik	Dünya genelinde enflasyonist ortama geçiş eğilimi		x	Kaynakların etkin kullanımı ile ilgili projeler geliştirilmesi (Yerileştirme yönelmesi)
Ekonomik	Girdi maliyetlerinin (personel, enerji, malzeme vb.) yükselmesi		x	Dışa bağımlılığın azaltılması, personel maliyetlerini düşürebilmek için faydalanabilecek teşviklerin araştırılması, enerji temini ile ilgili projeler geliştirilmesi, yaşanan ve ekonomik ömrünü tamamlayan konvansiyonel aydınlatma sistemlerimizin bulunduğu lokasyonlarımızda LED armatür kullanımına seri geçiş
Ekonomik	Sübvansiyon ihtiyacının yüksek olması		x	Dışa bağımlılığın azaltılması, gelirlerinin artırılması, giderlerin azaltılması için faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.
Ekonomik	Yurtdışı pazarlarda elde edilecek gelir potansiyelinin artması	x		Raylı sistem yetkinliklerimizi aktaracak projeler geliştirmek, yurt içi ve yurt dışı gelir getirici projelerin artırılması
Ekonomik	Satın alma yapılan tedarikçilerin finansal durumlarının kötüye gitmesi sebebi ile tedarikçinin aksaması.		x	Satınalma yapılırken firmaların mali tablolarının finansal yeterliliğinin gözden geçirilmesi
Ekonomik	Usulsüz kart kullanımlarının artması ile gelir kaybının yaşanması		x	Usulsüz kart denetimleri ve yolcu bilgilendirmelerinin yapılması

Sosyal ve Kültürel

PESTLE Analizi Faktörü	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Şirkete Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyokültürel	Nüfus artış oranının yüksek olması sebebiyle toplu taşıma kullanımının artması	x	x	Talebin karşılanabilmesi için sunulan kapasitenin artırılması Yeni araç alınması(M3, M9, M1, M4, M5) Teknik altyapıların revize edilmesi Yeni hatların açılması
Sosyokültürel	Göç sebebiyle yolcu profilindeki değişimin toplu ulaşım kültürünü olumsuz etkilemesi		x	Toplu ulaşım kurallarının farkındalığının artırılması Toplu ulaşımında yolcu haklarının farkındalığının artırılması

Sosyokültürel	Toplumsal giderek düşen ekonomik seviyesi nedeniyle dilenciler, çocuk satıcılar, evsizler, madde bağımlıları gibi grupların metro alanlarını yaşam alanı olarak belirlemesi		x	Emniyet güçleri, bakanlıklar ve İBB ile birlikte kalıcı çözümler üretilmesi
Sosyokültürel	Metronun giderek yaşamın bir parçası olduğu algısının yükselmesi ile birlikte vatandaşta daha fazla sosyal kültürel ve eğlenceli metro alanları beklentisinin oluşması	x		Sosyal ve kültürel faaliyetlerin artırılması ve yaşam alanlarının zenginleştirilmesi
Sosyokültürel	Alternatif mikro-mobilite ulaşım modları (scooter, bisiklet, araç kiralama vb.) ile ulaşım talebinin artması	x	x	Park noktalarının artırılması, elektrik şarj alanlarının artırılması, araç içi ve istasyon içi kullanım kurallarının bilinirliğinin artırılması
Sosyokültürel	İstanbul'un 24 saat yaşayan şehir olması sebebiyle 7/24 işletme talebinin artması		x	İşletme ve bakım planlamalarının bu talebi karşılayacak şekilde gözden geçirilmesi
Sosyokültürel	Kent içi hareketliliğin yoğunlaştığı maç, konser, miting gibi kitlesel etkinlikler için sefer uzatması ve özel sefer planlaması beklentisinin artması	x	x	Sefer planlarının özel etkinlikler göz önünde bulundurularak yapılması ve bakımların bu etkinliklerin getirdiği yük göz önünde bulundurularak planlanması.
Sosyokültürel	Dezavantajlı grupların kent içi toplu ulaşımdaki paylarının artması	x	x	Dezavantajlı gruplar için en erişilebilir toplu ulaşım modu olduğu ile ilgili farkındalık çalışmalarının yapılması. Toplu ulaşımda dezavantajlı gruplarla birlikte yolculuk yapılması ile ilgili farkındalık çalışmaları gerçekleştirilmesi.
Sosyokültürel	Metroların İstanbul'da modern yaşamın parçası haline gelmesi	x		Tüm yolcu profillerine yönelik, modern yaşamın parçası olması ile ilgili algıyı pekiştirecek etkinliklerin artırılması

Teknoloji

PESTLE Analizi Faktörü	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Şirkete Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	Teknolojik ürün tedarikinde yaşanabilecek problemler		x	Alternatif teknolojik çözümler geliştirilmelidir. Teknolojik altyapı planlarının oluşturulması. Yerli üretim çalışmalarının artırılması sağlanmalıdır.
Teknolojik	Bilişim Teknolojilerinin hızlı şekilde gelişmesi ve yaygınlaşmasından dolayı siber güvenlik risklerinin oluşması		x	Bilişim teknolojileri altyapısının sürekli güncel kalması ve çalışanların güvenlikle ilgili bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır. Gerekli donanımsal ve yazılımsal tedbirlerin alınması.
Teknolojik	Teknoloji yönetimi, sürekliliği ve geliştirilmesi ile ilgili kalifiye personel ihtiyacının artması		x	Teknolojik yetkinliği artıracak uygulamalar, eğitimler, iş birlikleri yapılmalı ve istihdam sağlanmalıdır.

Teknolojik	Big Data, Yapay Zeka, Derin Öğrenme, Bulut, Artırılmış Gerçeklik, metaverse, sanal gerçeklik, 5G, RPA(Robotik Süreç Otomasyonu) vb. gibi teknolojilerin yaygınlaşması ile kaliteli hizmet sunum beklentisinin artması		x	Kesintisiz ve etkin hizmet sunabilmek amacıyla yeni teknolojik çözümlerin araştırılması ve uygulanması sağlanmalıdır. Gerekli altyapı yatırımları yapılmalıdır.
Teknolojik	Teknolojinin çok hızlı değişmesinden dolayı, ürünlerin teknolojik kullanım ömürlerinin kısalması		x	Teknoloji yatırım ihtiyacının belli periyotlarla gözden geçirilerek gerekli yatırımlarının yapılması.
Teknolojik	Raylı sistem araç ve ekipmanlarının eskimesinin, yeni çıkan teknolojilere uyum sağlanmasında yaşanabilecek zorluklar		x	Eskiye ekipmanların ömürlerinin uzatılabilmesi için alternatif çözüm arayışlarının, analizlerinin sürekli yapılması. Yerleştirme çalışmalarının yapılması, Teknik Şartnamelerde güncel teknolojilere ve standartlara uyumluluğun gözetilmesi
Teknolojik	Akıllı teknoloji kullanımlarının yaygınlaşması	x		Faydalı mobil uygulamalarının ve kullanılmasının yaygınlaştırılması sağlanması.
Teknolojik	Teknolojinin gelişmesi ile farklı ulaşım modlarının (mobilité) ortaya çıkması	x	x	Entegrasyonu artıracak çalışmaların koordine edilmesi, teşvik edilmesi.
Teknolojik	Açık kaynak yazılımların yaygınlaşacak olması sebebiyle, düşük maliyetli yazılımların kullanılabilir olması.	x	x	Güvenlik risklerine karşı önleyici tedbirler alınmalı. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisinin yayınlamış olduğu Bilişim Rehberine uyum sağlanması.
Teknolojik	Bilgi Güvenliği ve KVKK süreçlerinin şirketlere etkisi	x	x	Şirket çalışanlarının bilinçlendirilmesi ve gerekli güvenlik teknoloji yatırımlarının yapılması
Teknolojik	Yazılım lisans maliyetlerinin artması		x	Şirket bünyesinde kullanılan yazılımların kullanımında tasarruf yapmak için teknolojiyen faydalanılması. Lisans kullanımının optimize edilmesi.
Teknolojik	Dijitalleşmenin yaygınlaşması	x	x	Gerekli altyapı yatırımları yapılmalıdır. Süreçlerin dijitalize edilmesi.

Yasal

PESTLE Analizi Faktörü	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Şirkete Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Yasal	İhale mevzuatında yapılan sık değişikliklerde İhale mevzuatındaki değişikliklerden etkilenme	x	x	Kamu İhale Kurumunun İdarelerden istediği görüşlere etkin katılım sağlanmalı, Yıllara sâri (bir yıldan uzun süreli) mal ve hizmet alım ihalelerinin daha sağlıklı yürütülmesi sağlanmalı
Yasal	SGK mevzuatındaki yasal değişiklikten etkilenme sonucu kıdem ve emeklilik uygulamalarında çıkan sorunlar		x	Alternatif tasarıya göre modelleme yapılmalı ve buna göre finansal modelleme yapılmalı
Yasal	Teşviklerinden (Ar-Ge, İŞKUR, 5510 no'lu kanun vb.) faydalanma olasılığı	x	x	Resmi başvuru süreçlerinin takibinin yapılması sağlanmalı

Yasal	Ulusal Demir Yolu Mevzuatındaki değişiklikler sonucu karar mekanizmalarında otorite çatışmasından etkilenme.		x	Üyesi olduğumuz raylı sistemler otoriteleri ile karar alma mekanizmalarına öneriler sunulmalı
Yasal	Meslek hastalığı ile ilgili yasal mevzuatın yaptırımlarının genişlemesi.	x	x	Meslek Hastalıkları sebebiyle işgücü kaybını azaltacak uygulamalar gerçekleştirilmeli, önlemler alınmalı
Yasal	Uluslararası proje satışı ile ilgili, yabancı ülke mevzuatının kısıtlarından etkilenme		x	Sigortalabilir riskler önceden değerlendirilerek poliçe oluşturulmalı Uluslararası danışmanlık firmaları ile ortak çalışmalar yürütülmeli
Yasal	İnsan kaynakları işe alım sürecinde politik zorluklarla karşılaşılması neticesinde personel alım süreçlerinin uzaması, hizmetin aksaması ve bunun sonucunda personelin başka şirketlere yönelmesi		x	Güvenlik arşiv süreçlerinin ve işe alım süreçlerinin daha erken başlatılarak iyileştirilmesi sağlanmalı
Yasal	İBB'den 2886 sayılı devlet ihale kanununa göre 3 yıl süreli olarak ihale ile alınan ticari alanların alt kiracılara Türk Borçlar Kanunu kapsamında kiraya verilmesi kaynaklı mevzuat uyumsuzlukları		x	2886 sayılı kanun kapsamında kiralama yapılan kamu taşınmazlarının kiralınmasına dair özel düzenleme yapılmalı
Yasal	İBB'nin araç alımı gibi işletmeye doğrudan etki eden yatırım kararları için CB kararının gerekmesi ve bunun yansımaları		x	Sefer ve bakım optimizasyonu ile sürecin mevcut kaynaklar ile verimli şekilde yürütülmesi
Yasal	İBB'den veya diğer idarelerden Yüklenci olarak aldığımız ihalelerde de KİK mevzuatına bağlı olmamız ve bu sebeple yaşanan sorunlar		x	İBB'den alınan işler alt yüklenicilere verilirken sözleşme şartları back to back düzenlenmeli
Yasal	Yapımı biten hatlarda işletme için şirketimize devir işlemlerinin sözleşmesiz yapılması	x	x	İşletmenin hangi koşul ve şartlarla devralındığı, teslim edilen envanter ve tesis bilgilerini, eksik kalan işlerin kim tarafından ve ne zaman tamamlanacağı, eksiklikler kaynaklı sorumlulukları düzenleyen işletme devir sözleşmesi yapılmalı
Yasal	İndirimli ya da ücretsiz geçişler için özel şirketlere sağlanan sübvansiyonun kamu şirketi olmamız sebebiyle şirketimize ödenmemesi		x	Sübvansie oranlarının belirlenmesi için yönetmelik çıkarılması talebi ile meclise teklifte bulunulmalı
Yasal	Ek fiyat farkı düzenlemeleri ile ilgili çıkabilecek kararnamelerden etkilenme		x	Sözleşmelerin 1 yıldan kısa vadeli yapılması

Çevre

PESTLE Analizi Faktörü	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Şirkete Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Çevresel	Yenilenebilir Enerjinin yaygınlaşması	x		Tüm depo sahalarında atölye çatılarına ve parklanma alanlarına güneş ve rüzgâr santralleri (hibrit sistemler) kurulmalıdır. Güneş Enerjisi Kullanımına Yönelik Enerji Performans Sözleşmesine Dayalı Pilot ve Prestij Projeler (Çatı ve Otopark Uygulamaları).
Çevresel	Elektrik üretiminin fosil yakıtlardan üretilen enerjiden temin ediliyor olması	x	x	Alternatif enerji temin projeleri geliştirmek Yenilenebilir Enerjiden üretilen enerji temini
Çevresel	İklim Değişikliği sebebiyle ekipmanların enerji tüketimlerinde öngörülemeyen artış ve arızalar		x	Aktif ve Bütüncül Enerji Yönetimi ve Tasarruf Farkındalığı Oluşturma, Enerji Tasarruf Odaklı Verimlilik Projelerinin Sayısının Artırılması, Teşvik ve Ödüllendirme, Özellikle İstasyonlar, Ofis Binaları ve Atölyelerimizde Tesis Yönetiminden Kaynaklanan Enerji Kayıplarının Önlenmesi İstasyon atık su ünitelerinin kapasitesinin artırılmalı. Ekipmanların nem, rutubet tahribatlarını engellemek için nem tahliyesinin yapılmalı. Enerji izleme sistemlerinin geliştirilmesi ve süreçlerinin iyileştirilmesi sağlanmalı.
Çevresel	Sel ve yoğun yağışlar gibi çevresel faktörler sebebiyle ekipmanların olumsuz etkilenme durumu		x	Çevresel faktörlerin ve enerji verimliliğinin tasarım kriterlerinde değerlendirilmesi Sel baskınlarına yönelik alt ve üst yapı sistemlerinin revize edilmesi
Çevresel	Ulusal düzeyde uygulanan sıfır atık politikasının uygulanması ve 2024 yılının sıfır atık seferberlik yılı ilan edilmesi	x		Eğitimler verilerek sıfır atık politikasının şirket genelinde yayılımı sağlanmalıdır. İstasyonlarda ambalaj atıklarının değerlendirilmesi için kumbaraların kurulması Atık oluşturmayacak sistem dönüşümlerinin (LED Teknolojisi, arıtma sularının yeniden kullanılması vb. teknolojilerin) uygulanması
Çevresel	Karbon azaltım politikalarının yaygınlaşması	x	x	Dizel ve Benzinli Araç Filomuzdan Elektrikli Araçlara GeçişKarbon emisyon hesaplamalarının yapılması, karbon salımları düşürecek uygulamalar gerçekleştirilmesiEnerji tasarruf ve verimliliği ile ilgili projelerin artırılması
Çevresel	Doğal afet ve salgınların olumsuz etkileri		x	Afetlere hazırlıkla ilgili senaryolar oluşturulmalı Deprem erken uyarı sistemi, acil tahliye senaryoları vb. konularla ilgili hazırlık yapılması Dezenfeksiyon uygulamalarının geliştirilmesi sağlanmalı
Çevresel	Raylı sistem tasarım projelerinde enerji verimli tasarımlara yönelmesi ihtiyacı		x	Enerji Verimliliğinin, Hat, Araç ve Tesis Yapım Şartnamelerinde Tasarım Kriteri Olarak Önceliklendirilmesi

Yıllık Nüfus Artış Hızı

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
İstanbul	15.029.231	15.067.724	15.519.267	15.462.452	15.840.900	15.907.951	15.655.924

İstanbul'un, 5.313 km² olan toplam kara alanı ve 2023 yılı nüfusu olan 15.655.924 kişi üzerinden değerlendirme yapıldığında, nüfus yoğunluğunu 2.947 kişi/km² olarak tespit etmek mümkündür. İstanbul ilçeleri, nüfus büyüklüğüne ve yoğunluğuna göre sıralandığında nüfusun, tarihi İstanbul ve çevresine yakın olan yerlerde yoğunluğunu korumaya devam ettiği görülmektedir. Tarihi merkezden uzak kalan, göreceli, daha az şehirleşmiş alanlara sahip ilçelerde, alan büyüklüğüne de bağlı olarak nüfus yoğunluğu azalmaktadır.

İl ve İlçelere Göre İl/İlçe Merkezi, Belde/Köy Nüfusu ve Yıllık Nüfus Artış Hızı, 2023

İl ve İlçe	Toplam Nüfus (İl ve İlçe)	Yıllık Nüfus artış hızı (%)
İstanbul	15 655 924	-16,0
Adalar	16 325	-22,1
Arnavutköy	336 062	29,0
Ataşehir	416 529	-15,7
Avcılar	437 221	-33,5
Bağcılar	719 071	-28,8
Bahçelievler	567 848	-45,6
Bakırköy	220 476	-27,8
Başakşehir	509 915	-9,7
Bayrampaşa	268 850	-23,8
Beşiktaş	169 022	-35,8
Beykoz	245 647	-9,0
Beylikdüzü	409 347	-8,5
Beyoğlu	218 589	-33,0
Büyükçekmece	276 572	-2,2
Çatalca	80 007	32,2
Çekmeköy	299 806	12,6
Esenler	427 901	-40,1
Esenyurt	978 007	-5,7
Eyüpsultan	420 194	-6,4
Fatih	356 025	-33,7
Gaziosmanpaşa	483 830	-24,8
Güngören	269 944	-46,1
Kadıköy	467 919	-31,9
Kağıthane	445 672	-22,8
Kartal	475 042	-17,5
Küçükçekmece	792 030	-21,1
Maltepe	523 137	-10,3
Pendik	743 774	-8,9
Sancaktepe	492 804	6,0
Sarıyer	344 250	-17,9
Silivri	221 723	20,8
Sultanbeyli	360 702	7,0

Sultangazi	532 802	-18,1
Şile	48 537	110,4
Şişli	264 736	-43,6
Tuzla	293 604	16,2
Ümraniye	723 760	-11,8
Üsküdar	517 348	-13,6
Zeytinburnu	280 896	-40,9

İstanbul'un nüfusu 2022 yılında 15 milyon 655 bin 924 iken, 2023 yılında 252 bin 027 kişi artarak 15 milyon 907 bin 951 kişiye ulaşmıştır. İstanbul'un en kalabalık ilçeleri sırasıyla; 978 bin 007 kişi ile Esenyurt, 792 bin 030 kişi ile Küçükçekmece ve 743 bin 774 kişi ile Pendik'tir. İstanbul'un en düşük nüfuslu ilçeleri sırasıyla; 16 bin 325 kişi ile Adalar, 43 bin 537 kişi ile Şile ve 80 bin 007 kişi ile Çatalca'dır.

İstanbul'a Giriş Yapan Yabancı Ziyaretçi Sayılarının Aylara Göre Dağılımı

İstanbul, nüfus dağılımıyla kültür zengini bir şehir olarak görülebilir. 81 ilin her birinden gelen, kendi geleneklerini ve kültürlerini yaşayan insanlar, İstanbul'un kültürüne farklı renkler katmaktadır. Bu durum aynı zamanda ulaşım kültürüne de etki etmektedir.

Bunun yanında İstanbul'a gelen turist sayısı her geçen yıl artmakla birlikte, 2020 yılı itibarıyla pandemi, tüm dünyadaki etkileri göz önüne alındığında İstanbul'u da etkilediği görülmektedir. Aşağıda son 4 yılda İstanbul'a ve Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin dağılımı verilmiştir.

TÜRKİYE						İSTANBUL				
AYLAR	YILLAR				DEĞİŞİM ORANI	YILLAR				DEĞİŞİM ORANI
	2020	2021	2022	2023	2023/2022 (%)	2020	2021	2022	2023	2023/2022 (%)
OCAK	1.787.435	509.787	1.281.666	2.005.967	56,51	1.017.034	334.825	791.578	1.189.827	50,31
ŞUBAT	1.733.112	537.976	1.541.393	1.870.414	21,35	962.151	350.913	956.482	1.084.033	13,34
MART	718.097	905.323	2.079.565	2.335.728	12,32	374.101	545.608	1.156.400	1.206.770	4,36
NİSAN	24.238	790.687	2.574.423	3.321.824	29,03	960	419.686	977.888	1.289.903	31,91
MAYIS	29.829	936.282	3.873.212	4.500.242	16,19	847	384.630	1.402.366	1.505.948	7,39
HAZİRAN	214.768	2.047.596	5.014.821	5.584.021	11,35	66.725	684.621	1.470.586	1.627.057	10,64
AĞUSTOS	8.226.734	4.360.952	6.664.970	7.148.044	7,25	301.930	1.130.999	1.759.506	1.873.097	6,46
EYLÜL	1.814.701	3.982.168	6.304.770	6.660.700	5,65	436.198	1.002.722	1.665.983	1.747.611	4,9
EKİM	2.203.482	3.513.453	5.475.453	5.786.027	5,67	460.670	975.916	1.607.045	1.631.963	1,55
KASIM	1.742.303	3.471.540	4.803.198	4.987.112	3,83	533.405	1.152.771	1.584.692	1.606.505	1,38
ARALIK	833.991	1.763.982	2.551.483	2.525.345	-1,02	439.920	997.620	1.341.948	1.288.610	-3,97
TOPLAM	12.734.213	24.712.266	44.564.395	49.209.180	10,42	5.001.981	9.025.004	16.018.726	17.370.030	8,44

Kaynak: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu Aralık-2023

İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre, İstanbul'daki sınır kapıları olan İstanbul, Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanları ile Haydarpaşa, Pendik, Tuzla, Zeytinburnu, Ambarlı, Karaköy, Marmara ve Sarayburnu limanlarından 2023 yılı Aralık ayı itibarıyla giriş yapan yabancı ziyaretçi sayısı 1.318.706'dır. 2022 yılının aynı dönemi ile karşılaştırdığımızda %1,11 oranında bir artış olduğu görülmektedir. 2023 yılında İstanbul 17.370.030 yabancı ziyaretçi sayısı ile tüm yılların en yüksek ziyaretçi sayısına ulaşmıştır.

Hava yolu ile giriş yapan yabancıların %70,33'ü İstanbul Havalimanını, %29,57'si Sabiha Gökçen Havalimanını kullanmışlardır. 2023 yılında gelen yabancı ziyaretçilerin İstanbul Havalimanı'nı kullanma oranı %70,11, Sabiha Gökçen Havalimanı'nı kullanma oranı ise %27,47'dir.

2023 yılı Aralık ayı İstanbul'a giriş yapan toplam yabancı ziyaretçi sayısının en yüksek oranını %11,22 ile Rusya Federasyonu vatandaşı ziyaretçiler oluşturmaktadır. Bu ziyaretçileri sırasıyla; Almanya (%7,40), İran (%6,68), İngiltere (%3,79), Amerika Birleşik Devletleri (%3,78), Fransa (%3,50), İtalya (2,89), Suudi Arabistan (%2,69), Hollanda (%2,17), Özbekistan (%2,13) takip etmektedir.

J.SENARYO ANALİZİ

Ekosistem analizleri sonucu elde edilen tespitler üzerinden kurumumuz için önemli görülebilecek üç konu başlığı belirlenmiştir. Seçilen konu başlıkları ile ilgili senaryo analizleri yapılmıştır. Bu çalışma ile seçilen başlıklarla ilgili, şirketimizin gelecek dönemde karşılaşılabileceği olumlu ve olumsuz senaryolara hazırlıklı olması amaçlanmıştır.

Çalışmada özetle, belirlenen konulara ilişkin performans göstergelerinin güncel sonuçları, olumlu ve olumsuz durumlarda gelecek verilerinin analiziyle birlikte gerçekleştirilecek senaryo tahminlerinde bulunulmuştur. Son olarak bu senaryolar karşısında almamız gereken önemli tedbirler belirlenmiş, yapılacak faaliyetler tanımlanmış ve senaryo analizleri tamamlanmıştır.

Senaryo analizinde yer alan başlıklar aşağıda paylaşılmıştır;

- Sürdürülebilirlik Temasında; karbon azaltım politikalarının yaygınlaşması,
- Teknoloji Temasında; raylı sistem araç ve ekipmanlarının eskimesinin, yeni çıkan teknolojilere uyum sağlamanın yaşanabilecek zorluklar,
- Ekonomi Temasında; girdi maliyetlerinin (personel, enerji, malzeme vb.) yükselmesi konuları çalışılmıştır.

K. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI (BMSKA) VE KÜRESEL EĞİLİMLER ANALİZİ

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BMSKA) ile uluslararası sürdürülebilirlik standartları şirketimiz tarafından yakından takip edilerek uyum ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar hayata geçirilmektedir. Bununla birlikte, paydaş beklentileri dikkate alınarak ortak bir değer oluşturulmaya çalışılmaktadır. Uluslararası şehir endekslerinin analizi, yakın gelecekte sektörün karşı karşıya olduğu küresel risk ve fırsatların analizi, stratejik öncelikler, iç ve dış paydaşlarımızla gerçekleştirdiğimiz çalıştaylar ve toplantılar yapılmıştır. Şirketimizin vizyonu doğrultusunda 2021-2025 Metro İstanbul Stratejik Planı ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı ilişkilendirdiğimiz matris oluşturulmuştur.



Temmuz

Temmuz

Burhaniye

Altunizade

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Acıbadem

Sürdürülebilir Kalkınma için KÜRESEL AMAÇLAR



Bu eşleştirme amaçların hedeflerle bağlantısı temelinde gerçekleştirilmiş olup faaliyetler ve göstergeler arasındaki ilişkisi de gündeme alınarak Sürdürülebilirlik Raporu çalışmaları ile birlikte değerlendirilecektir.

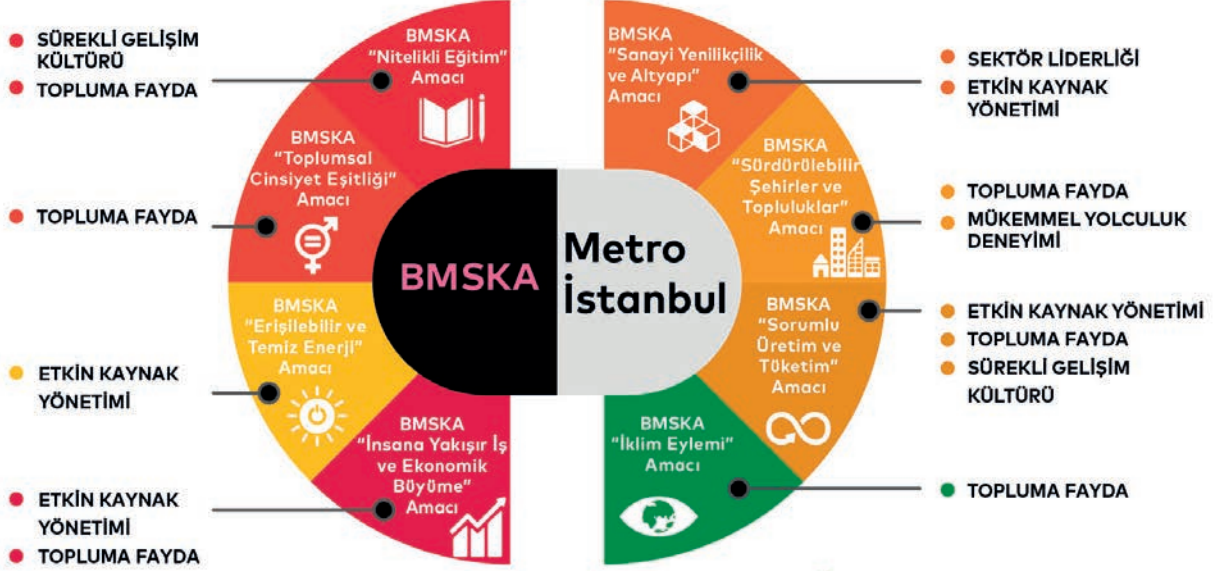
Kurumumuz dışındaki küresel şartlar ve eğilimleri daha iyi anlayabilmek ve Metro İstanbul'un karşılaşabileceği tehdit ve fırsatlara karşı proaktif konumlanabilmesini sağlamak amacıyla, küresel trendler ve şehircilik açısından yansımaları incelenmiştir. Paydaşların görüşlerini almaya, katılımcılığı en üst seviyede sağlamaya yönelik bir çok faaliyet ile geniş çapta paydaş analizi gerçekleştirilmiştir.

Stratejik amaçlarımız, paydaşlarımızın karşı karşıya kaldığı ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetişimsel kavramlar arasından azami ölçüde değer üretmemize imkan sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Şirketimiz sürdürülebilir, bütünsel ve uzun vadeli bir yönetim modelini benimsemektedir.

2021-2025 Dönemi Stratejik Planı, şirketimizin hizmet vermiş olduğu raylı sistemler alanında çevreci, konforlu, dakik, eğlenceli, teknolojik ve ekonomik ulaşım çözümleri sunan, şehrin cazibesini ve yaşam kalitesini yükselten, katılımcı yenilikçi bir yönetim yaklaşımını yansıtarak Birleşmiş Milletler Kalkınma Amaçları'nı kapsayan bir plan olmuştur.

BMSKA & Metro İstanbul

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BMSKA) analizi ile Metro İstanbul Stratejik Amaçlar ilişkisi kurulmuştur.



I.GZFT (SWOT) ve TOWS ANALİZİ

GZFT, diğer bir adıyla SWOT; bir işletmenin iç çevresiyle ilgili güçlü yönleri ve zayıf yönleri ile dış çevresinde karşılaştığı fırsatlar ve tehditlerle ilgili yapılan analizdir.

Güçlü yön, müşteri odaklı çalışan işletmelerin, kendisine rekabet üstünlüğü sağlayacak alanlardaki kaynak ve imkânlarıdır. Zayıf yönleri ise, amaçlarına ulaşmada ve performansında engel teşkil edecek her türlü eksikliklerdir.

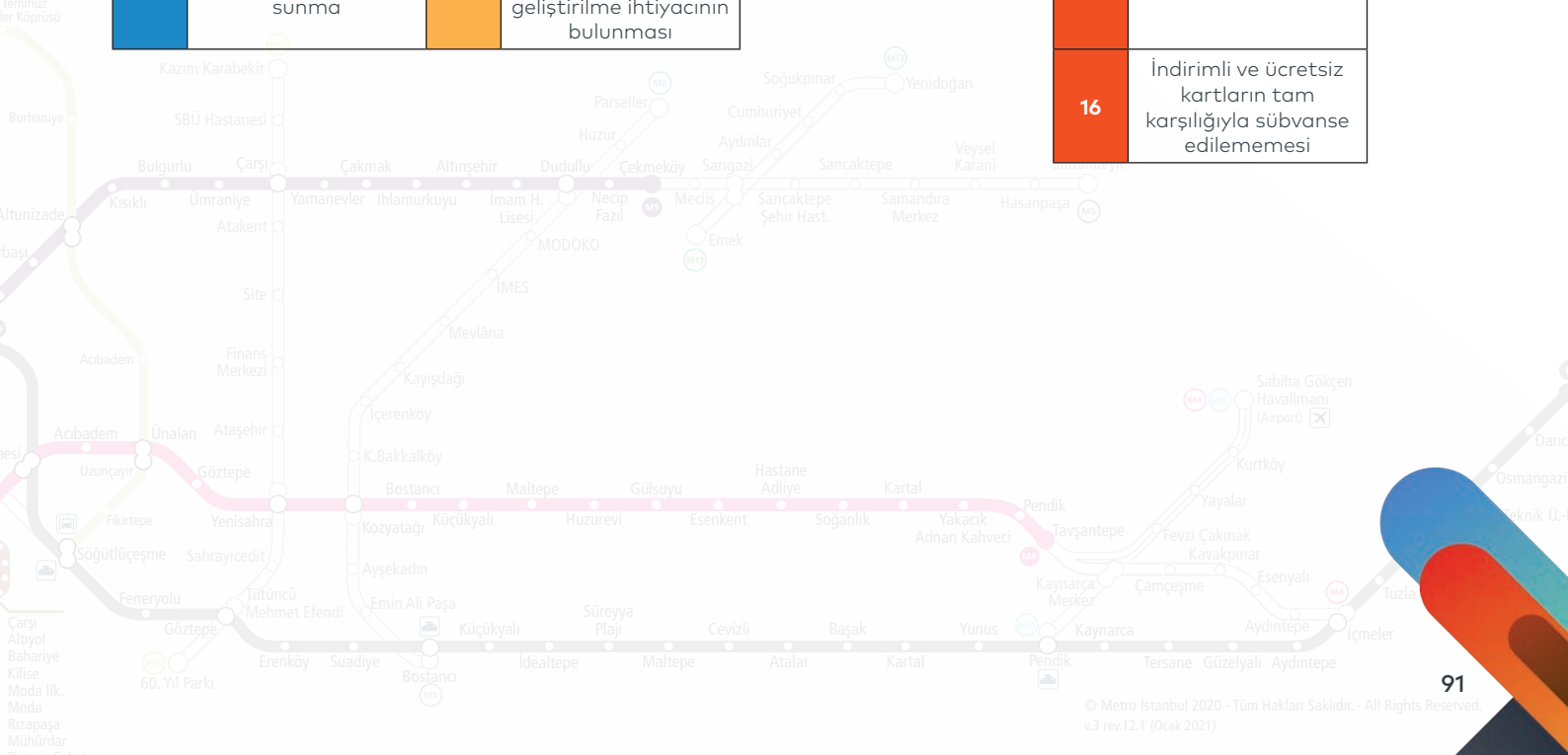
Fırsatlar; işletmenin çevresinde gelişen ve kendi lehine olan olaylardır. Tehditler ise işletme tarafından arzu edilmeyen olumsuz gelişmelerdir.

TOWS Matrisi, işletmelerin stratejik seçeneklerini belirlemelerine yardımcı olur. Bir kuruluş, güçlü yönlerinden en iyi şekilde yararlanma ve iç zayıflıklarının üstesinden gelme ve bunlarla doğru şekilde başa çıkmayı öğrenme fırsatı bulur. Dışarıdan bir kuruluş pazar fırsatlarını dikkatlice aramayı ve olasılıkları tanımayı öğrenir. Potansiyel tehditleri nasıl kontrol edeceklerini ve üstesinden gelebileceklerini öğrenirler.

Kuruluşlar; kendilerini nasıl geliştirebilecekleri, tehditlere karşı nasıl korunabilecekleri, uzmanlıkları ve potansiyel eksiklikleri ile ilgili konularda daha fazla farkına varabilmelerini düşünmeye zorlar.

S	GÜÇLÜ YÖNLER	W	ZAYIF YÖNLER	O	FIRSATLAR	T	TEHDİTLER
1	Metro İstanbul'un yüksek itibarı	1	İnsan Kaynakları süreçlerinde esnek hareket edememe	1	Yeni hatların hizmete alınması ve kent içi hareketlilikte raylı sistemler tercihinin artması ile entegrasyon, iletişim, reklam ve ticari gelir fırsatları	1	Döviz kuru dalgalanmaları
2	Dönüşüm ve değişim yönetim kabiliyeti	2	Yeterli sayıda yetkin personel olmaması	2	Ulusal ve uluslararası raylı sistem projelerinde iş birliği talepleri; Proje ihale fırsatları, Bakım-teknik iş birliği fırsatları, İşletme fırsatları	2	Enflasyonist ortam
3	Yeni iş modelleri geliştirebilme yeteneği	3	Kritik personel yedekleme ve norm kadro ihtiyacının karşılanamaması	3	Ar-Ge alanındaki yerleştirme, maliyet avantajları, pazarlanabilir ürünler, teşvikler vb. fırsatlar	3	Enerji teminindeki güçlükler ve fiyatlardaki öngörülemezlik
4	40 yıla yaklaşan bilgi birikimiyle güçlü işletme, bakım, Ar-Ge, tasarım ve teknoloji geliştirebilme yetkinliği	4	Çalışan ücretleri konusunda piyasa koşullarıyla rekabet edememe	4	Teknolojinin yaygınlaşması ile yolculara yönelik mobil uygulamalar, engelli destek uygulamaları, işletme verimliliği vb. fırsatlar	4	Küresel iklim değişikliği, enerji ve karbonsuzlaştırma politikalarının yapısal ve finansal uyum konusunda getireceği zorunluluklar
5	Hızlı organize olabilmek ve hızlı aksiyon alabilme yeteneği	5	Yolculuk fiyatlarının belirlenememesi sebebiyle sübvansiyona ihtiyaç duyulması	5	Yeni jenerasyon ulaşım modlarının gelişmesi sonucu kentçi hareketliliğin artması	5	Artan iç ve dış göç
6	Kentçi raylı sistemler alanında yurtiçine liderlik etme	6	Kritik sistemlerde ve yedek parçaların tedarikinde yurtdışı ve firma bağımlılığının yüksek olması	6	Yenilenebilir enerji ve enerji tasarrufu metodlarının gelişmesi ile tüketimin ve maliyetlerin azalması	6	Global kriz kaynaklı kritik parçalarda tedarik sorunları
7	Tüm yolcu gruplarına erişilebilir, dakik, güvenli ve konforlu ulaşım hizmeti verme	7	Hatlardaki farklı araç ve ekipman tiplerinin, bakım-onarım faaliyetlerine fazla maliyet oluşturmaması	7	Olası emisyon kısıtlamaları sebebiyle yolcu artışı beklentisi	7	Çıkabilecek kademeli emeklilik yasası sebebiyle tecrübeli personel kaybı
8	İşletilen raylı sistem modlarının çeşitliliği ve bu çeşitliliği entegre bir şekilde yönetebilme yetkinliği	8	Yurtdışı ve yurtdışı mevzuatsal kısıtlara takılarak esnek şekilde hareket edilememesi	8	Yeni akıllı teknolojiler (Yapay Zeka, RPA, Artırılmış Gerçeklik, XR, Dijital İkiz) sayesinde veriye dayalı karar alma süreçlerinin geliştirilmesi	8	Donanım, araç ve altyapısal eksikliklerle birlikte açılan yeni hatların bakım ve işletme birimlerine olumsuz etkisi

S	GÜÇLÜ YÖNLER	W	ZAYIF YÖNLER	O	FIRSATLAR	T	TEHDİTLER
9	Güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olma	9	Bilgi, birikim ve tecrübenin aktarılmasında zorluk yaşanması	9	Revizyon, ikmal, yenileme ihaleleri sonucunda alınan işler sonucu aldığımız iş bitirme belgeleri ile birlikte ulusal ve uluslararası işlerle yeni ihalelere girme fırsatı	9	Araç, ekipman vb. yatırımların zamanında yapılamamasından kaynaklanan kayıplar
10	Nitelikli ve tecrübeli işgücü	10	Ar-Ge, tasarım ve teknoloji geliştirme süreçlerinde stratejik ve finansal problemler yaşanması	10	Elektrikli araçların yaygınlaşmasıyla, metro alt yapısını kullanarak araç şarj istasyonlarının metro istasyonu yakınlarına konumlandırılması	10	Siber saldırı
11	Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın istihdamı konularında öncü olma	11	Veriye dayalı analiz ve karar alma süreçlerinin etkin kullanılamaması	11	Raylı sistemlerin kent içi hareketlilikte ana özne haline gelecek olması	11	Raylı sistemlerde kullanılan ekipman ve sistemlerin yeni teknolojilere uyum sağlamasındaki zorluklar
12	Raylı sistem alanındaki yerleştirme çalışmalarına öncülük etme	12	Altyapımızın, iklim değişikliği sonucu oluşan çevresel koşullara yeterince hazır olmaması	12	Raylı Sistem sektöründe yetişmiş insan kaynağı ve eğitim ihtiyacını Metro Akademi ile karşılama potansiyeli	12	Tesis, sistem ve ekipmanların yaşanması
13	Tüm ulaşım modlarında kentçi toplu ulaşım entegrasyonunda söz sahibi olma	13	Çalışma şekil ve şartlarının çalışanların beklentilerini tam anlamıyla karşılayamaması	13	Uluslararası organizasyonlar ve kredi kuruluşlarının toplumsal cinsiyet eşitliği projelerine önem vermesi	13	Uzaktan çalışma, eğitim vb. iş modellerinin gelişmesi ile yolculuk ihtiyacının azalması
14	Metronun toplum içerisinde geniş bir etki alanına sahip olması	14	İdareye tâbi olmamız sebebiyle revizyon, ikmal ve yenileme süreçlerinde planlanan sürede eyleme geçilememesi.			14	Yurtdışı potansiyel müşterilerimizin bulunduğu coğrafyalardaki savaş, ambargo vb. durumlar
15	İstanbulculara fuar, sergi alanı, alışveriş imkanları vb. gibi yeni yaşam alanları sunma	15	Satış ve Pazarlama süreçlerinin sahipliğinin net olmaması ve yol haritasının geliştirilme ihtiyacının bulunması			15	Yasal mevzuattaki öngörülemlen değişiklikler
						16	İndirimli ve ücretsiz kartların tam karşılığıyla sübvansedeilememesi



S/O	GÜÇLÜ / FIRSAT	S/T	GÜÇLÜ / TEHDİT
1	Metro İstanbul'un sahip olduğu yüksek itibarı; revizyon, ikmal, yenileme ihaleleri sonucunda alınan iş bitirme belgeleri kullanılarak ulusal ve uluslararası raylı sistem projelerinde iş birliği taleplerini değerlendirmek. (G1-F2,F9) Metro İstanbul'un sahip olduğu yüksek itibar kullanılarak raylı sistem sektöründe yetişmiş insan kaynağı ve eğitim ihtiyacını, Metro İstanbul Akademisi ile karşılamak. (G1-F12)	1	Dönüşüm ve değişim yönetimi, hızlı organize olabılme ve aksiyon alabilme yeteneğimizle enerji ve karbonsuzlaştırma politikaları, ihale, SGK vb. gibi yasal mevzuattaki öngörülemezliklere uyum sağlamak. (G2,G5-T4,T15)
2	Dönüşüm ve değişim yönetim kabiliyetimizi kullanarak yeni akıllı teknolojileri, yolcuya dönük hizmetlerimiz de dahil, tüm süreçlerimize entegre etmek. (G2-F4, F8)	2	Yeni iş modelleri geliştirerek enflasyonist ortamdan, döviz dalgalanmalarından, indirimli ve ücretsiz kartların tam karşılığıyla sübvansede edilememesinden kaynaklanabilecek olumsuz etkilere karşı önlem almak. (G3-T1,T2,T16)
3	Yeni iş modelleri geliştirebilme yeteneğimiz ile yenilenebilir enerji, araç şarj istasyonları, entegrasyon, iletişim, reklam ve ticari gelir gibi alanlarda yeni teknolojilerin de dâhil edildiği çözümler geliştirmek. (G3-F1,F6,F8,F10)	3	40 yıla yaklaşan bilgi birikimimiz ve güçlü işletme, bakım, Ar-Ge tasarım ve teknoloji geliştirebilme yetkinliğimizle donanım, araç ve altyapısal eksikliklerle birlikte açılan yeni hatların bakım ve işletme birimlerine olumsuz etkisini azaltmak, araç, ekipman vb. yatırımların zamanında yapılamamasından kaynaklanan kayıpları önlemek, tesis, sistem ve ekipmanların yaşlanmasıyla oluşabilecek yeni teknolojilere uyum sorunlarını minimize etmek. (G4-T8,T9,T11,T12)
4	40yılayaklaşan bilgi birikimimiz ve güçlü işletme, bakım, Ar-Ge, tasarım ve teknoloji geliştirebilme yetkinliğimiz ile süreçlerimizi akıllı teknolojilerle güçlendirerek, Ar-Ge alanındaki fırsatları değerlendirmek, ulusal ve uluslararası raylı sistem projelerinde tercih edilen firma olmak. (G4-F2,F3,F8)	4	Hızlı organize olabılme ve aksiyon alabilme yeteneğimizle enerji teminindeki güçlükler, fiyatlardaki öngörülemezlik ve araç, ekipman vb. yatırımların zamanında yapılamamasından kaynaklanan kayıpların önüne geçmek. (G5-T3,T9)
5	Kent içi raylı sistemler alanında yurt içindeki liderlik pozisyonumuzu kullanarak, raylı sistem projelerinde iş birliği taleplerini değerlendirmek ve Metro İstanbul Akademisi ile sektöre yeni, nitelikli çalışan kazandırmak. (G6-F2,F12)	5	Tüm yolcu gruplarına erişilebilir, dakik, güvenli ve konforlu ulaşım hizmeti vererek artan iç ve dış göç kaynaklı oluşabilecek kültürel uyumsuzluk sebebiyle oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçmek. (G7-T5)
6	Tüm yolcu gruplarına erişilebilir, dakik, güvenli ve konforlu ulaşım hizmetimizin, olası emisyon kısıtlamaları sebebiyle artan toplu taşıma kullanımı ile birlikte daha fazla yolcuya ulaşmasını sağlamak ve raylı sistemlerin kent içi hareketlilikte ana özne haline gelmesine katkı sunmak. (G7-F7,F11)	6	Teknolojik altyapımızı güçlendirerek, siber saldırılara karşı hazırlıklı olmak. (G9-T10)
7	İşletilen raylı sistem modlarının çeşitliliği ve bu çeşitliliği entegre bir şekilde yönetebilme yetkinliğimizle ulusal ve uluslararası raylı sistem projelerinde iş birliği taleplerini değerlendirmek ve Metro İstanbul Akademisi ile sektöre yeni, nitelikli personel kazandırmak. (G8-F2,F12)	7	Nitelikli ve tecrübeli iş gücümüzü artırarak çıkması muhtemel kademeli emeklilik yasası sebebiyle yaşanacak tecrübeli personel kaybından ve tesis, sistem ve ekipmanların yaşlanmasından kaynaklı oluşabilecek olumsuzlukları önlemek. (G10-T7,T12)

W/F	ZAYIF / FIRSAT	W/T	ZAYIF / TEHDİT
6	Ar-Ge, tasarım ve teknoloji geliştirme süreçleri özelinde stratejilerimizi ve bütçeyi netleştirerek Ar-Ge alanındaki fırsatları değerlendirmek ve akıllı teknolojileri şirketimize kazandırmak. (Z10-F3,F8)	6	Veriye dayalı analiz ve karar alma süreçlerini bakım süreçlerinde etkin kullanarak tesis, sistem ve ekipmanların yaşlanmasından kaynaklanabilecek sorunları minimize etmek. (Z11-T12)
7	Veriye dayalı analiz ve karar alma süreçlerini etkin kullanarak akıllı teknolojileri, yolcuya dönük hizmetler de dâhil tüm süreçlerimize entegre etmek. (Z11-F8,F4)	7	Altyapımızı, iklim değişikliği sonucu oluşan çevresel koşullara hazır hale getirerek küresel iklim değişikliği, enerji ve karbonsuzlaştırma politikalarının yapısal ve finansal uyum konusunda getireceği yükümlülöklere karşı hazırlamak. (Z12-T4)
8	Altyapımızı, iklim değişikliği sonucu oluşan çevresel koşullara hazır hale getirerek, raylı sistemlerin kent içi hareketlilikte ana özne haline gelmesine katkı sunmak. (Z12-F11)	8	Çalışma şekil ve şartlarında iyileştirmeler yaparak tercih edilen bir firma olmak ve sayede çıkabilecek kademeli emeklilik yasası sebebiyle tecrübeli personel kaybindan kaynaklanan olumsuzlukları önlemek. (Z13-T7)
9	Revizyon, ikmâl ve yenileme süreçlerinde iyileştirmeler yaparak, tamamladığımız projeler sonucu elde ettiğimiz iş bitirme belgeleri ile birlikte ulusal ve uluslararası proje fırsatlarını değerlendirmek. (Z14-F9)	9	Revizyon, ikmâl ve yenileme süreçlerinde iyileştirmeler yaparak araç, ekipman vb. yatırımların zamanında yapılamaması ve tesis, sistem ve ekipmanların yaşlanması sonucu oluşabilecek uyumsuzlukları en aza indirmek. (Z14-T9,T11,T12)
10	Satış ve pazarlama süreçlerinin sahipliğini netleştirerek ve yol haritası geliştirerek Ar-Ge alanındaki fırsatları değerlendirmek, ulusal ve uluslararası raylı sistem projelerinde iş birliği taleplerini değerlendirmek. (Z15-F2,F3)	10	Satış ve pazarlama süreçlerinin sahipliğini netleştirerek ve yol haritası geliştirerek, yurt dışı potansiyel müşterilerimizin bulunduğu coğrafyalardaki savaş, ambargo vb. durumları öngörmek ve bu öngörülerini karar alma süreçlerine dahil etmek. (Z15-T14)



Temmuz

ler Köprüsü

Burhanide

Altunizade

Acıbadem

Ünalan

Göztepe

Fikirtepe

Söğütöçesme

Feneryolu

Göztepe

60. Yıl Parkı

Erenköy

Suadiye

Bostancı

İdealtepe

Maltepe

Atalar

Kartal

Yunus

Pendik

Tersane

Güzelyalı

Aydıntepe

İçmeler

Tuzla

Esenyali

Çamçeşme

Kaynarca

Kaynarca Merkez

Taşıntepe

Yakacık

Adnan Kahveci

Soğanlık

Esenkent

Gülsuyu

Maltepe

Bostancı

Küçükyalı

Kozyatağı

Ayşekadın

Emin Ali Paşa

Tatlıncı

Mehmet Efendi

Sahrayıcedit

Yenisahra

Göztepe

Ünalan

Acıbadem

Finans Merkezi

Site

Atakent

Umranıye

Kısıklı

Bulgurlu

Çarşı

Yamanevler

İhlamurkuyu

Imam H. Lisesi

Dudullu

Cekmeköy

Sangazi

Sancaktepe

Samandıra Merkez

Hasanpaşa

Sultanbeyli

Veysel Karani

Sancaktepe Şehir Hast.

Meclis

Necip Fazıl

Emek

MODOKO

IMES

Mevlâna

Kayıdağı

İçerenköy

K.Bakkalköy

Bostancı

Maltepe

Gülsuyu

Hastane Adliye

Kartal

Soğanlık

Esenkent

Gülsuyu

Maltepe

Bostancı

Küçükyalı

Kozyatağı

Ayşekadın

Emin Ali Paşa

Tatlıncı

Mehmet Efendi

Sahrayıcedit

Yenisahra

Göztepe

Ünalan

Acıbadem

Finans Merkezi

Site

Atakent

Umranıye

Kısıklı

Bulgurlu

Çarşı

Yamanevler

İhlamurkuyu

Imam H. Lisesi

Dudullu

Cekmeköy

Sangazi

Sancaktepe

Samandıra Merkez

Hasanpaşa

Sultanbeyli

Veysel Karani

Sancaktepe Şehir Hast.

Meclis

Necip Fazıl

Emek

MODOKO

IMES

Mevlâna

Kayıdağı

İçerenköy

K.Bakkalköy

Bostancı

Maltepe

Gülsuyu

Hastane Adliye

Kartal

Soğanlık

Esenkent

Gülsuyu

Maltepe

Bostancı

Küçükyalı

Kozyatağı

Ayşekadın

Emin Ali Paşa

Tatlıncı

Mehmet Efendi

Sahrayıcedit

Yenisahra

Göztepe

Ünalan

Acıbadem

Finans Merkezi

Site

Atakent

Umranıye

Kısıklı

Bulgurlu

Çarşı

Yamanevler

İhlamurkuyu

Imam H. Lisesi

Dudullu

Cekmeköy

Sangazi

Sancaktepe

Samandıra Merkez

Hasanpaşa

Sultanbeyli

Veysel Karani

Sancaktepe Şehir Hast.

Meclis

Necip Fazıl

Emek

MODOKO

IMES

Mevlâna

Kayıdağı

İçerenköy

K.Bakkalköy

Bostancı

Maltepe

Gülsuyu

Hastane Adliye

Kartal

Soğanlık

Esenkent

Gülsuyu

Maltepe

Bostancı

Küçükyalı

Kozyatağı

Ayşekadın

Emin Ali Paşa

Tatlıncı

Mehmet Efendi

Sahrayıcedit

Yenisahra

Göztepe

Ünalan

Acıbadem

Finans Merkezi

Site

Atakent

Umranıye

Kısıklı

Bulgurlu

Çarşı

Yamanevler

İhlamurkuyu

Imam H. Lisesi

Dudullu

Cekmeköy

Sangazi

Sancaktepe

Samandıra Merkez

Hasanpaşa

Sultanbeyli

Veysel Karani

Sancaktepe Şehir Hast.

Meclis

Necip Fazıl

Emek

MODOKO

IMES

Mevlâna

Kayıdağı

İçerenköy

K.Bakkalköy

Bostancı

Maltepe

Gülsuyu

Hastane Adliye

Kartal

Soğanlık

Esenkent

Gülsuyu

Maltepe

Bostancı

Küçükyalı

Kozyatağı

Ayşekadın

Emin Ali Paşa

Tatlıncı

Mehmet Efendi

Sahrayıcedit

Yenisahra

Göztepe

Ünalan

Acıbadem

Finans Merkezi

Site

Atakent

Umranıye

Kısıklı

Bulgurlu

Çarşı

Yamanevler

İhlamurkuyu

Imam H. Lisesi

Dudullu

Cekmeköy

Sangazi

Sancaktepe

Samandıra Merkez

Hasanpaşa

Sultanbeyli

Veysel Karani

Sancaktepe Şehir Hast.

Meclis

Necip Fazıl

Emek

MODOKO

IMES

Mevlâna

Kayıdağı

İçerenköy

K.Bakkalköy

Bostancı

Maltepe

Gülsuyu

Hastane Adliye

Kartal

Soğanlık

Esenkent

Gülsuyu

Maltepe

Bostancı

Küçükyalı

Kozyatağı

Ayşekadın

Emin Ali Paşa

Tatlıncı

Mehmet Efendi

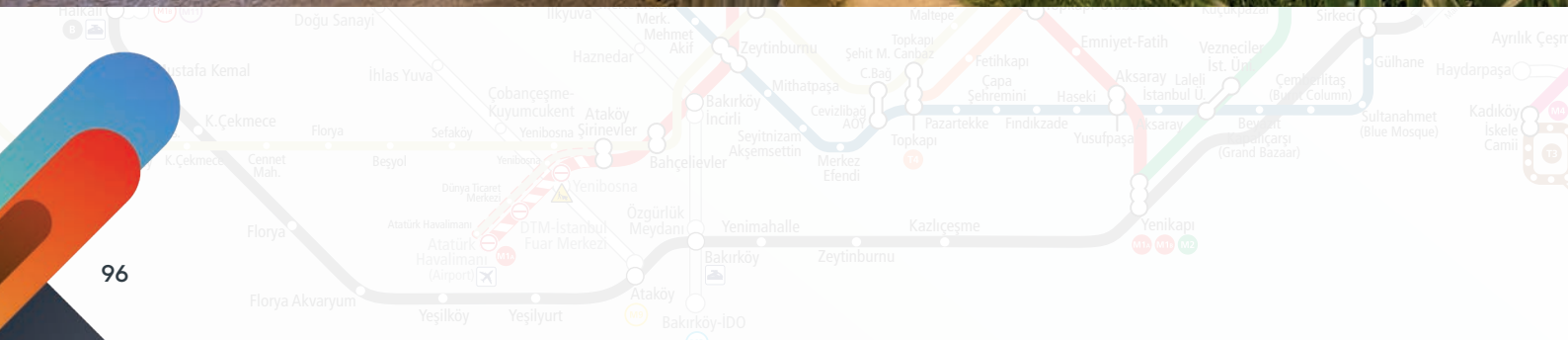
Sahrayıcedit

Yenisahra

Göztepe

3. GELECEĞE BAKIŞ

Metro İstanbul, stratejik yönetim anlayışıyla yola çıktığı geleceğin stratejik planlamasının oluşturulması aşamasında misyon, vizyon ve değerler kavramlarını tekrar ele almıştır. Misyon, vizyon ve değerler belirlenmeden önce şirketimizin stratejik planlama süreci belirlenmiştir. İhtiyaç analizi, durum analizi, kaynak kapasite analizi ve SWOT/TOWS analiziyle gerekli tespitler yapılmış, toplantı ve çalıştaylar düzenlenerek misyon, vizyon ve temel değerler belirlenmiştir.





A. Misyon

İstanbul'da kent içi hareketliliğin omurgasını oluşturan, çevreci, konforlu, dakik, eğlenceli, teknolojik ve ekonomik ulaşım çözümleri sunarak, şehrin cazibesini ve yaşam kalitesini yükseltmek.

Raylı sistem işletmecilik hizmetinin yanı sıra proje üreticisi ve uygulayıcısı bir şirket olarak geliştirdiğimiz teknolojiler ile sektöre yön vermeyi amaçlamaktayız. Misyon beyanımız ana hatları ile aşağıdaki bileşenlere sahiptir:

Kent içi hareketliliği ve yaşam kalitesini geliştirmek / artırmak: Metro İstanbul, sürdürülebilir ve dayanıklı bir gelecek için İstanbul'un eşsiz coğrafyası ve tarihi değerleriyle uyumlu, güvenli, entegre, erişilebilir ve ödenebilir hareketlilik seçeneklerinden oluşan karma bir yapı sunan, insan ve çevre odaklı, yenilikçi ve kapsayıcı bir ulaşım sistemi sunmaktadır. İstanbullulara metro alanlarında sanatın farklı dallarına ait eserler sunmayı ve keyifli etkinliklere ev sahipliği yaparak metro alanlarını kültür-sanat kavşakları haline getirmeyi hedefleyen Metro İstanbul, şehrin yaşam kalitesini artırırken metro alanlarını da şehrin cazibe merkezlerinden biri olarak konumlandırmaktadır.

Yaşamı sürdürülebilir kılmak: Gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için en çevreci ulaşım türü olan raylı sistemlerin yaygınlaşması tüm dünyada gelişmişlik göstergelerinden biridir. Bu doğrultuda, dünyanın sayılı metropollerinden biri olan İstanbul'da trafikteki kara yolu taşıtlarının sayısını azaltarak metro ve tramvayları ulaşımın omurgası konumuna getirmek İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin (İBB) ulaşım vizyonunda yer almaktadır. İşletmesini yaptığımız hatlarımızda erişilebilirlik ve kapsayıcılığı her zaman ön planda tutarken, sürdürülebilir bir gelecek için kısıtlı kaynakların etkin kullanımına önem vermekteyiz.

Teknoloji üretmek: Metro İstanbul, 35 yıllık işletmecilik tecrübesinin yanı sıra 25 yıllık proje deneyimine sahip bir şirkettir. Teknolojiyi sadece kullanan değil aynı zamanda üreten bir şirket olarak işletmecilik deneyimimizden edindiğimiz bilgi birikimi sayesinde sektörün ihtiyaçlarını bilmekte ve bu ihtiyaçları doğrultusunda çevik yaklaşımlarla, çözüm odaklı projeler geliştirmekteyiz. Sektörde yerleşmeyi sağlayarak dışa bağımlılığı azaltırken hem zamandan hem de paradan tasarruf sağlamaktayız.

Sektöre yön vermek: 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, yönetilebilir ve sürdürülebilir çözümler üretir.

Ar-Ge ve tasarım çalışmaları ile son teknoloji ürün ve hizmetleri üreten ve kullanan Metro İstanbul, sektörün gelişimine katkı sağlamakta, Türkiye'nin gurur duyduğu kent içi raylı sistemler alanında dünyanın önde gelen işletmecilerinden ve proje üreten mühendislik şirketlerinden biri konumundadır.

B. Vizyon

İstanbulluların en çok tercih ettiği taşıt olmak ve raylı sistemler alanındaki birikimimiz ile sektörün gelişimine liderlik etmek.

C. Temel Değerler

Adil ve Güvenilir

Raylı sistem toplu taşımacılık hizmetlerinin, ayırım gözetmeden, İstanbul'un talep ve ihtiyaçlarını dikkate alacak ve karşılayacak şekilde sunulmasını esas alır.

İnsana ve Çevreye Duyarlı

Raylı sistem toplu taşımacılık hizmetlerinin, gelecek kuşakların bugünkü çevre varlıklarından mahrum bırakılmaksızın yürütülmesini sağlayarak çevreye; İstanbulluları ve onlara hizmet eden çalışanlarının memnuniyetlerini temel önceliklerden sayarak, insana duyarlılığı benimser.

Çözümçü ve Çevik

Dünya'da değişen trendlere ve yeni gelişen teknolojilere hızlı ve etkin bir şekilde adapte olarak, küresel ölçekte en iyi uygulamaların dikkate alındığı çözüm odaklı yöntemlerin esasını kabul eder.

Şeffaf ve Etik

Tüm hizmet alanlarında tüm kaynakların etkin kullanımında; İstanbullulara karşı her konuda açık ve şeffaf olacağını taahhüt eder, hesap verme sorumluluğunu esas kabul eder, tüm hizmetlerin ve iş süreçlerinin evrensel düzeyde kabul görmüş hukuki ve sosyal normlar çerçevesinde yürütür.

Katılımcı ve Kapsayıcı

Tüm paydaşlarının, farklı kesimlerin, İstanbul'un tüm renklerinin ihtiyaç ve beklentilerine eşit uzaklıktadır, kadın istihdamına önem verir tüm hizmetini bu farklı kesimlerin katılımcı olabileceği gibi kurgular.

Yenilikçi ve Girişimci

Geleceği çok iyi okur, mevcut durumu ve geleceği erkenden yorumlar ve bu yorumladıklarını hızlıca aksiyona çevirir. Ar-Ge ve Tasarım Mühendislik çözümleri sunar, inovasyon süreçlerini başarı ile yönetir, yeni iş modellerinin başarı hikayelerini anlatır, ana faaliyet alanına yönelik yeni jenerasyon modellemelerini geliştirir ve uygular. Zamanın gereklerini takip eder, yeni fikir ve girişimlere destek verir.

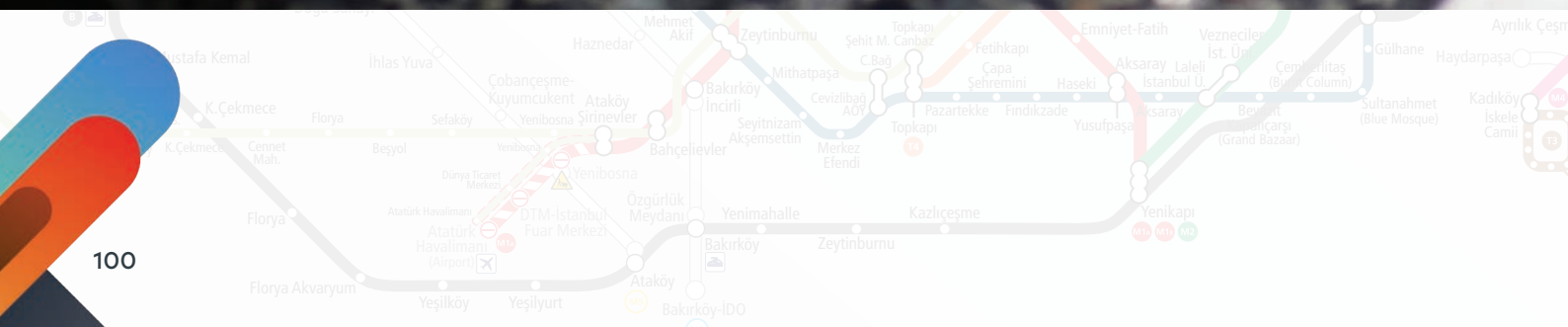
Uzman ve Liyakatli

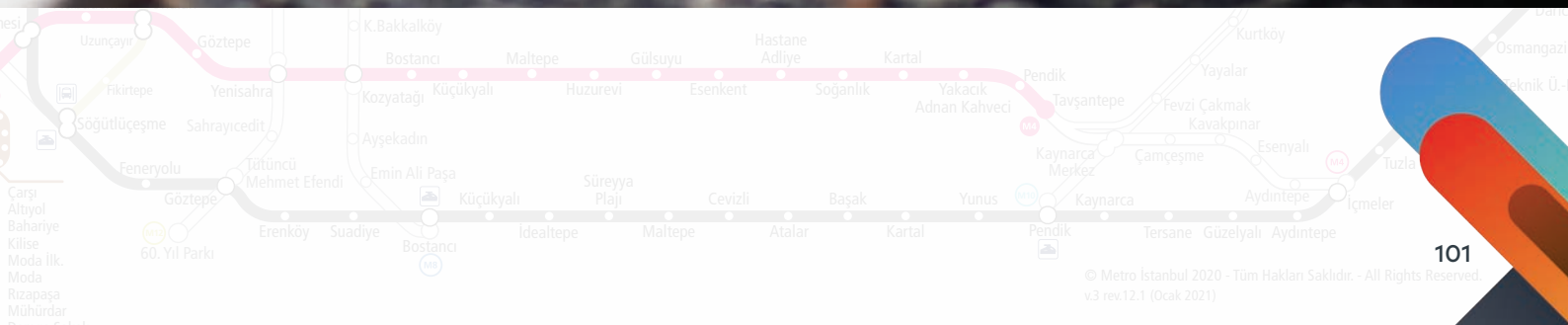
Türkiye'yi temsil eden dünya markası, 35 yıllık bilgi ve deneyime uzman kadroya sahip köklü şirket, yatırımlar yapar, kapasitesini artırır, kurumsal disiplinler ve süreçlere sahiptir, teknolojiyi üretir ve iyi yönetir.

Güler Yüzlü ve Saygılı

Yolcularına güler yüzlü ve mükemmel hizmet sunmak ana odağıdır. Alınan her karar ve aksiyonla verilen hizmete ve yolcusuna fayda sağlama bilinci ile çalışır. Güvenli, konforlu, dakik, ekonomik hizmet üretir. Kendisini sürekli geliştirir, yolcusunu dinler ve proaktif çözümler geliştirir. Önceliklerini yolcunun öncelikleri belirler.

4. STRATEJİ GELİŞTİRME





A. AMAÇ VE HEDEFLER

MÜKEMMEL YOLCULUK DENEYİMİ

Metro İstanbul olarak en önemli değerimiz, raylı sistem hatlarında sunduğu toplu taşımacılık hizmetini, temel paydaşımız olan yolcularımızın ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak, deneyimlerini en üst düzeye çıkarmaktır. Sunduğumuz yolculuk deneyimi, yolcularımızın gerçekleştireceği entegre yolculuk planlama aşamasından, yolculuk sonrasındaki deneyimin iyileştirilmesi aşamasına kadar geçen süreci kapsamaktadır.

Sürdürülebilirlik temel ilkelerine göre faaliyetlerini planlayan şirketimiz, yolcularına güvenli, konforlu ve dakik hizmet sunmak amacıyla çözümler geliştirmektedir. Tüm yolcu gruplarımıza Avrupa Birliği'nin toplu taşımacılıkta hizmet kalitesi standartlarına uygun, hizmet sunma hedefiyle faaliyetler planlanmaktadır.

İstasyon ve araçların; tüm yolcu grupları için eşit derecede erişilebilir ve emniyet şartlarına sahip olmasına, engelli yolcu erişimine uygun hale gelmesi için de istasyonlardaki asansörlerin, yürüyen merdivenlerin, bilet satış ve geçiş sistemlerinin çalışma etkinliğinin en üst seviyede tutulmasına önem vermekte ve faaliyetlerine bu doğrultuda yön vermektedir. Asansör, yürüyen merdiven, standartlara uygun eğimli rampa, yönlendirme levhaları, alternatif bilgilendirmeler, hissedilebilir zemin uygulamaları ve kılavuz yol uygulamaları ile engelli yolcuların istasyon ve araçlara kolay ve güvenli erişimini sağlamaktadır. Engelli yolcular, raylı sistem hatlarında ulaşımını ücretsiz seyahat kartları ile gerçekleştirmektedir. Asansörlerimizde sesli ve görsel bilgilendirmelerin yanı sıra görme engelli yolcular için Braille Alfabesi kullanılarak oluşturulmuş özel bilgilendirmeler de bulunmaktadır. İstasyonların turnike geçiş alanlarında, engelli yolcular için özel olarak tasarlanmış serbest geçiş kapıları bulunmaktadır. İstasyonlarda bulunan yönlendirme tabelaları ve işaretleri, engelli yolcular düşünülerek tasarlanmıştır. Tüm metro istasyonlarında, araç durduğunda kapıların açılıp kapanacağı yerleri net olarak gösteren yer işaretleri bulunmaktadır. Bu uygulama sayesinde, engelli yolcuların daha seri ve rahat bir şekilde araca binmeleri sağlanmıştır.

Metro İstanbul, dilek ve şikâyet yönetim süreci ile yolcuların farklı iletişim kanalları aracılığıyla ilettikleri dilek ve şikâyetlere kaliteli ve hızlı çözümler sunmayı amaçlamaktadır. 24.04.2004 tarihinde yürürlüğe giren 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu gereğince kurumumuza bilgi edinme başvurusunda bulunulabilir. Her türlü dilek ve şikâyet başvurularında olduğu gibi bilgi edinme başvuruları da Beyaz Masa başvuru sayfasından yapılmaktadır. Metro İstanbul, müşteri memnuniyeti yönetimi konusunda ISO 10002 Kalite Standardı'na uygun olarak hizmet vermektedir. Farklı iletişim kanalları üzerinden iletilen tüm dilek ve şikâyetler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi 153 Çözüm Merkezi Sistemi üzerinde kayıt edilmekte ve süreç takibi bu sistem üzerinden yapılmaktadır.

Metro İstanbul, yolcularına mevcut hatlarla ilgili hizmet bilgilerini güncel, eksiksiz ve kurumsal olarak sunmak adına yönlendirme ve bilgilendirmelerin güncelliğini sağlamaktadır. 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 faaliyetler yapılmaya devam edecek ve sosyal medya dahil olmak üzere tüm iletişim kanallarındaki etkileşimin artması sağlanacaktır. Yolcu memnuniyetinin artmasında en önemli unsurlardan biri olan araç ve tesislerin temizlik ve düzeninin sağlanması için yapılacaklar arasında istasyon ve araçların belirli 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 koordinasyonu etkili şekilde sağlamak için tatbikatlarla etkililiğini geliştirmektedir. Ayrıca yolcuların emniyet ve güvenliğini sağlamak için yeterli sayıda sistem emniyet ve güvenlik personeli istihdam etmekte, personel eğitimlerine önem vermektedir. Şirketimiz, hizmet verdiği sırada yolcuların araç bekleme sürelerinin planlanan ölçüde

gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu konuda yapılabilecek çalışmalar arasında hatlarda hiç istenmese de 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 azami ölçüde özen gösterilmektedir.

Her yolcusunu özel bir konuk gibi ağırlayan Metro İstanbul, istasyon ve istasyonlara erişim alanlarında konumlandığı kafe, büfe ve kiosklar aracılığı ile büyükşehir sakinlerinin en büyük sorunu olan vakti verimli kullanma anlamında yardımcı olmaktadır. "Yaşayan Metro İstasyonları" mottosu ile metro istasyonlarında güvenlik algısının yükselmesini ve yolculuk deneyiminin artmasını sağlayan ATM hizmetleri, resim ve el sanatları sergileri ile sanat alanlarında çeşitli sosyal imkân ve etkinlikler sunmaktadır.

24 saat yaşayan bir metropol olan İstanbul'un gerekleri düşünülerek ve İstanbulluların "Metro Hatlarında Gece Seferleri Yapılması" talepleri değerlendirilmiştir. Hafta sonları ve resmi tatil günlerinde metroların 24 saat hizmet vermesi kararıyla 30 Ağustos 2019 itibarıyla "Gece Metrosu" hizmeti başlamıştır. İBB'nin, İstanbulluyu mutlu etmeyi hedefleyen yeni hizmet anlayışı, aynı kararlılıkla raylı sistem alanında da sürdürülmektedir.

İşletme, bakım, enerji, personel giderleri düşünüldüğünde, yolcu gelirlerinin şirketimizin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için önemi ortadadır. Tüm zorluklara rağmen İstanbulluya EN 13816 hizmet standardında, mükemmelyolculuk deneyimini ekonomik şekilde sağlamaya çalışmaktayız. Sunduğumuz yolculuk deneyimini sadece yurt içi değil yurt dışında da yer alan metrolarla kıyaslamaktayız. Dünya metrolarının yer aldığı COMET grubuna üye olan Metro İstanbul, yolcu sayısı başına bilet geliri bakıldığında en düşük olan 3. metro olduğu görülmektedir. Metro İstanbul, tasarruf politikaları, enerji ve iş gücü verimliliği, iş ve sistem geliştirme projeleri, bilet geliri haricinde gelir getiren projeleriyle ek kaynak oluşturarak, yolcularına yansıyacak maliyeti en aza indirmek adına çalışmalarına devam etmektedir.

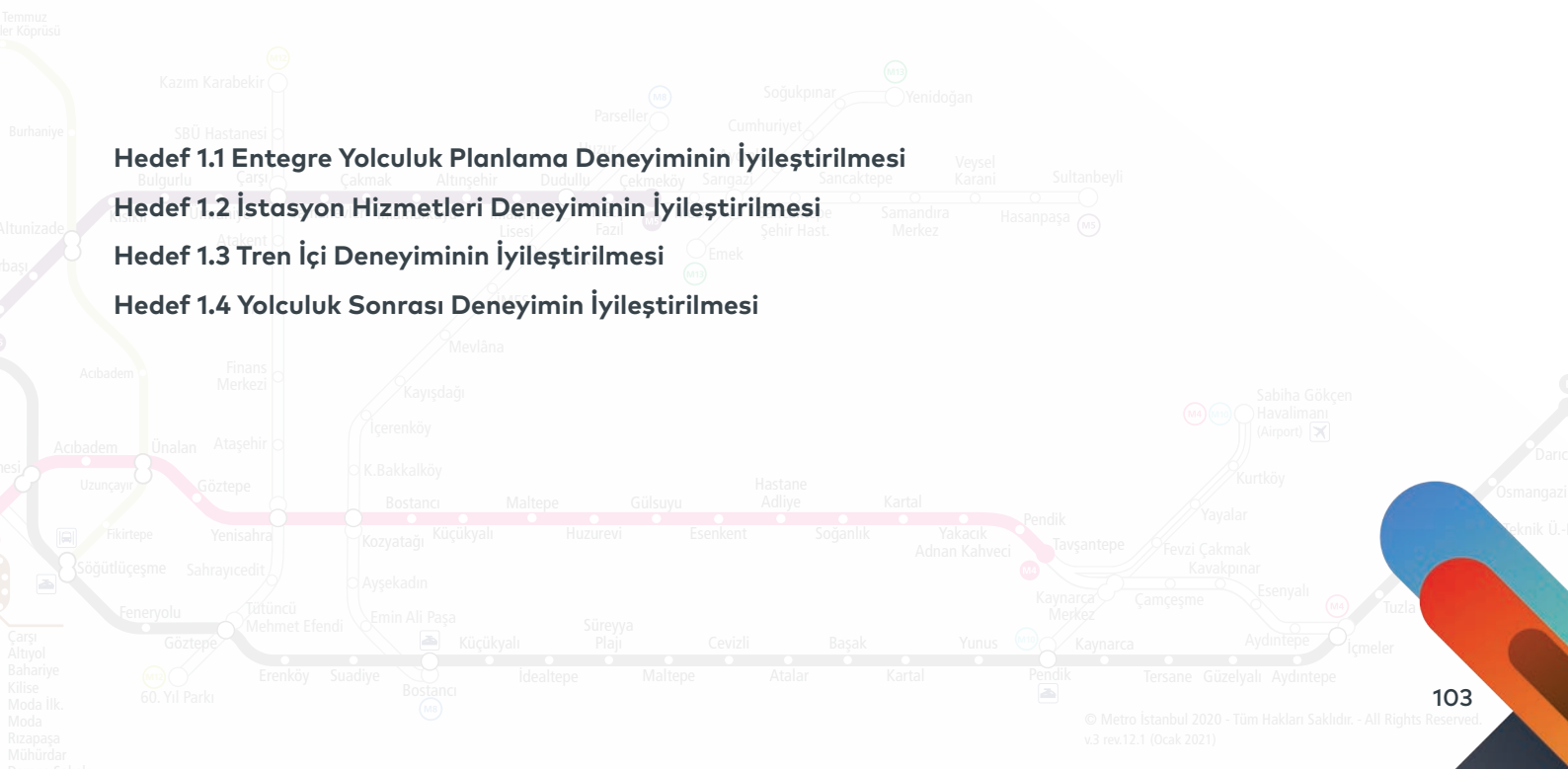
Metro İstanbul'un 35 yıllık tecrübesi ve 6 binin üzerinde çalışanı göz önünde bulundurulduğunda; raylı sistem işletme hizmeti, bakım hizmeti, Ar-Ge ve proje hizmetleri, tasarım müşavirlik hizmetleri, işletme ve müşavirlik hizmetleri, yapım müşavirlik hizmetleri, raylı sistem yapım, yenileme ve rehabilitasyon işleri, şirketimizin ana faaliyet alanları arasında olmakla birlikte sektöre rol model olmaya devam etmektedir. Bu kazanılan tecrübe ve birikimin Metro İstanbul'un kurumsal imaj ve itibarına pozitif bir katkı yapması için yazılı ve görsel basın tanıtımları, imaj ve marka çalışmaları, paydaşlarla yapılan anket, toplantı ve çalıştaylar, şirketimizin hayata geçirdiği İstanbul ve Türkiye çapındaki projeleri yeni hizmet anlayışı ve modeliyle ön planda tutmaktadır.

Hedef 1.1 Entegre Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi

Hedef 1.2 İstasyon Hizmetleri Deneyiminin İyileştirilmesi

Hedef 1.3 Tren İçi Deneyiminin İyileştirilmesi

Hedef 1.4 Yolculuk Sonrası Deneyimin İyileştirilmesi



ETKİN KAYNAK YÖNETİMİ

Metro İstanbul, 2021 yılı itibarıyla toplam 183,15 km'lik raylı sistem hattına sahipken, yeni hatların hizmete alınmasıyla birlikte 2023 sonu itibarıyla 215,15 km'lik raylı sistem ağına ulaşmıştır.

Sürekli büyüyen ve gelişen hizmet ağının beraberinde getirdiği zorlukların farkında olan Metro İstanbul, tüm hatlarında eşit hizmet standardını sağlamak amacıyla çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Metro İstanbul'da araç bakımları, demir yolu hat bakımları, altyapı ve üstyapı bakımları, işletmenin önceliği ve sürekliliği ilkesine göre planlanmakta ve sistemlerin en az devre dışı kalacağı şekilde bakımlar gerçekleştirilmektedir.

Maliyet tasarrufu ve verimliliğin ön planda olduğu bir bakım sistemiyle, fiziki varlıklarımızın (araç, tesis, ekipman, teçhizat) optimum şekilde yönetildiği; zaman, iş gücü ve kaynak kullanımında tasarruf edildiği bir kaynak yönetim modeli oluşturulmuştur.

Metro İstanbul, sabit ve değişken kaynaklarının verimliliğini ölçebilmek ve artırabilmek amacıyla dijital dönüşüme öncelik vermiştir. Bu bağlamda, Kurumsal Kaynak Planlama sistemi devreye alınmış, bütünlük bir yönetim sistemi kurulmuştur. Bu yönetim sistemi ile bütçe ve finansal raporlamalar, proje yönetimi, stok yönetimi, doğal kaynakların kullanımı vb. finansal disiplini sağlamak için gerekli sistemin altyapısı oluşturulmuştur.

Metro İstanbul, büyürken minimum personel artışının olduğu, maksimum kaynak verimliliğinin önceliklendirildiği, yerleştirme projeleri, döngüsel ekonomi, etkin satın alma ve tedarik yönetimiyle hareket eden tasarruf kültürünün oluşturulduğu bir sürecin temellerini atmıştır.

Metro İstanbul'un stratejilerle yönetim anlayışı ve organizasyon yapılanmasıyla, hatlarımızda bölgesel müdürlükler altındaki teknik faaliyetler, disiplin bazlı bir sistemle yönetilerek, her hattın disiplin bazlı yöneticilerinden oluşan komisyonlarda alınacak kararlarla, birimler arası koordinasyonun artırılması, ortak dil ve çözüm yöntemlerinin üretilmesi ve uygulanması, etkin bilgi, veri ve tecrübe paylaşımının gerçekleşmesi sağlanacaktır. Bakım-onarım faaliyetlerinin performans ve standartlarının ortaya konulması ile verimlilik ve sürdürülebilirliğin artırılması hedeflenmektedir. Beraberinde kaynakların verimli kullanımıyla ortaya çıkan tasarruf imkanı, disiplin bazlı uzmanlıklar, 35 yıllık tecrübesi ve paydaşları arasındaki güçlü ilişki ağı, yerleştirme koşullarını mümkün kılmakta ve bu yöndeki projelerin artması, kısmen bağımlılığımızı azaltmaktadır. Maliyet tasarrufu ve verimliliğin öne çıktığı bir bakım sistemiyle, fiziki varlıklarımızın (araç, tesis, ekipman, teçhizat) optimum şekilde yönetildiği, zaman, iş gücü ve kaynak kullanımında tasarruf edildiği bir kaynak yönetim modeli oluşturulmuştur.

Hedef 2.1 Finansal Disiplinin Sağlanması

Hedef 2.2 Sistem ve Ekipmanların Verimliliğinin Artırılması

Hedef 2.3 Yönetilen Alanların Etkin Kullanılması

Hedef 2.4 Dijital Dönüşüm ile Kaynaklarımızın Verimliliğinin Artırılması

Hedef 2.5 Enerji ve Doğal Kaynaklarımızın Kullanımında Verimliliğin Artırılması

"SÜREKLİ GELİŞİM KÜLTÜRÜ"

Metro İstanbul, sektördeki değişim ve gelişmeleri yakından takip etmektedir. Sürekli büyüyen ve gelişen yapısını, ekosisteminde yer alan tüm paydaşlarla aktif iletişim kurarak ve değişen çevre koşullarına adapte olarak sağlamaktadır. Finansal, idari, organizasyonel yapısını şeffaf, rekabetçi, hizmet kalitesini en iyi şekilde sunmasına imkân tanıyan bir modele dönüştürmüştür. Bu sebeple Metro İstanbul olarak, gelişimi sürekli kılabilmek ve nitelikli büyümeyi sağlayabilmek amacıyla devamlı gelişen süreçlerle yönetim anlayışıyla, çevik bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedeflemekteyiz.

Liyakati ve kariyer gelişimini önceleyen bir kurum kültürü yaratmak için çalışmalarını sürdüren şirketimiz, tüm disiplin ve süreçlerde performans bazlı yönetimi önemsemektedir. Her seviyede hizmet standardının olduğu, her pozisyonda liderlik rolünün üstlenildiği, inisiyatif almaya daha fazla istekli olunan ve takım çalışmasının desteklendiği bir kurum kültürünün yayılımı amaçlanmaktadır. Kurum kültürüne uygun, şirket temel değerleri göz önünde bulundurularak etik ilkelerimiz belirlenmiştir.

Metro İstanbul, gerçekleştirdiği ve kurum kültürü olarak benimsenmesini istediği diğer bir husus olarak, insan kaynakları alanında, sektör olarak erkek egemen olan çalışan yapısının kadına öncelik veren bir irade göstererek bunu yansıtmıştır. Kadınların toplumsal hayatın her alanında eşit ve adil bir şekilde yer alması için 2019 yılında başlattığımız bu dönüşüm sayesinde kadın çalışan sayısı yüzde 8 seviyelerinden yüzde 11'e yükselmiştir. İlk kez kadın istasyon amirlerinin göreve başlamış olması bu noktadaki en iyi örneklerdendir.

Şirketimiz, Dünya Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) tarafından 8 farklı kategoride düzenlenen UITP Ödülleri'ne iki ayrı kategori ile katılmıştır. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık-Cinsiyet Eşitliği kategorisinde Metro Kadınları başlığı ile Metro İstanbul'daki cinsiyet eşitliğine vurgu yapan bir çalışma ile Avrupa Bölgesi Jüri Özel Ödülü'ne layık görülmüştür.

Metro İstanbul, kurumsal olgunluk ve sürdürülebilir kurumsal başarı seviyesini artırarak yönetim ve iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla 2020'de EFQM Modeli'nin çalışmalarına başlamıştır. Bu amaç doğrultusunda; Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (European Foundation for Quality Management-EFQM) Türkiye temsilcisi olan Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından oluşturulan bir ekip, Metro İstanbul'un mevcut durumunun tespiti için EFQM Dış Değerlendirmesi gerçekleştirmiştir. 2022 Kasım ayında yapılan yetkinlik değerlendirmesi sonucu Türkiye'de "6 Yıldız Belgesi" alan ilk ve tek raylı sistem işletmecisi olmuştur.

Hedef 3.1 Çevik Organizasyon

Hedef 3.2 Sürekli Gelişen Süreçlerle Yönetim

Hedef 3.3 İnsan Odaklı, Yetenek Gelişim Kültürü

Hedef 3.4 Yaratıcı, Yenilikçi, Katılımcı Yönetim Anlayışı



SEKTÖR LİDERLİĞİ

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.

Teknoloji yatırımlarından teknoloji yönetimine geçiş yaklaşımıyla birlikte Ar-Ge ve Tasarım Merkezi kurulum çalışması kararı verilmiş ve çalışmalar tüm hızıyla devam etmektedir. Esenler yerleşkemizde yer alan Ar-Ge Merkezi 2600 m2, Tasarım Merkezi 1000 m2'den oluşmaktadır. Ekim 2022 yılı itibarıyla tescil başvuruları yapılarak Metro İstanbul Ar-Ge Merkezi olmuştur.

Ar-Ge ve tasarım çalışmaları ile son teknoloji ürün ve hizmetleri üreten ve kullanan Metro İstanbul, sektörün gelişimine katkı sağlamakta, Türkiye'nin gurur duyduğu kent içi raylı sistemler alanında dünyanın önde gelen işletmecilerinden ve proje üreten mühendislik şirketlerinden biri konumunda olmayı hedeflemektedir.

Raylı sistem sektöründe yaşanan teknolojik gelişmelerin takibi, üretimi ve yenileşim yaklaşımıyla şirketimize ve kurumsal müşterilerimize çözümler üretiyoruz.

Metro İstanbul, 18 hat, 216 istasyon ve 215,15 km'lik raylı sistem ağıyla, Türkiye'nin en büyük kent içi raylı sistem işletmecisi olarak, günde 3 milyonu aşkın yolcu taşımaktadır. Metro İstanbul, 2021 itibarıyla Türkiye'de TCDD dahil, tüm raylı sistemler işletmecileri arasında yolcu taşıma kapasitesi ile birinci sırada yer almaktadır. Aynı zamanda, Türkiye'nin raylı sistemler yolcularının yarısını Metro İstanbul taşıyor da denebilir. Metro İstanbul, hali hazırda Türkiye'de en fazla aktif şantiyesi olan şirket konumundadır. Hedeflerimiz arasında 2024 yılında yolcu taşıma kapasitesi ile Londra ve Paris'i geçerek dünyada ilk 10'a girmek yer almaktadır.

35 yıllık şirket tecrübemiz ile sadece yurt içinde değil yurt dışı kurumsal müşterilerimize de hizmet sunmaktayız.

Hedef 4.1 En İyi Yolcu Deneyimini Sağlayan Ulaşım Operatörü Olmak

Hedef 4.2 İleri Teknolojileri Geliştiren, Üreten ve Kullanan Şirket Olmak

Hedef 4.3 Ulaşım Sektöründe Proje, Tasarım, Teknolojik Ürünler ve Hizmet Sağlayıcısı Olmak

TOPLUMA FAYDA

Sektör liderliğinin vermiş olduğu öncü ve örnek olma sorumluluğu ve vizyonumuz doğrultusunda toplumsal projeler ve iş birlikleri ile; tüm paydaşlarımız için uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmayı hedeflemekteyiz.

Sorumluluk alanlarının tamamında sürdürülebilirlik temel ilkelerine göre hareket ediyoruz. En verimli, ekonomik ve çevreci toplu ulaşım hizmeti ile sürdürülebilir kentsel hareketliliğe katkı sağlamaktayız.

İstanbulluların talepleri göz önünde bulundurularak, 30 Ağustos 2019 itibarıyla hizmete sunulan "Gece Metrosu" uygulaması ile Metro İstanbul işletmesinde bulunan M1A Yenikapı-Atatürk Havalimanı, M1B Yenikapı-Kirazlı, M2 Yenikapı-Hacıosman, M4 Kadıköy-Tavşantepe, M5 Üsküdar-Çekmeköy, M6 Levent-Boğaziçi Ü./Hisarüstü ve M7 Yıldız-Mahmutbey metro hatlarında hafta sonu ve resmi tatil günlerinde 24 saat işletme yapılmaktadır.

Metro İstanbul, hizmet verdiği ve hizmete açılması planlanan hatlarda tüm yolcu gruplarının

mükemmel yolculuk deneyimi yaşaması adına standartlara uygun hizmet sağlamayı taahhüt eder ve çalışmalarını bu doğrultuda gerçekleştirir. Bu bağlamda Metro İstanbul, engelsiz metro yaklaşımını M7 Mecidiyeköy-Mahmutbey Metro Hattı hizmete açılmadan önce yapılan çalışmalarıyla da göstermiştir. Engelli vatandaşlarımız ve ilgililerin yer aldığı heyet ile teknik gezi gerçekleştirilmiş, erişilebilirlik ve bağımsız kullanım açısından görüş ve önerileri alınmış, tüm çalışmalar bu doğrultuda tamamlanmıştır. Amacımız, hizmet verdiğimiz hatlarda olduğu gibi yeni açılacak hatlarımızı da açmadan önce, hizmet sunduğumuz alanları engelli vatandaşlarımızın gözüyle görmek ve onların önerilerini, uyarılarını dikkate alıp yapabileceğimiz her şeyi bu öneriler doğrultusunda gerçekleştirmektir.

Metro İstanbul, çalışanlarının, çalışma ortamında sağlık ve güvenlik içinde çalışmasını amaçlar. Şirket içi risk değerlendirme çalışmaları ve koruyucu iş güvenliği tedbirleri daha da artırılarak devam ettirilecektir. Faaliyetleri esnasında ortaya çıkan tehlikeli atıklar, tehlikesiz atıklar, atık sular, emisyon ve çevresel gürültü kirliliği vb. çevreye olumsuz etkilerin kontrol altında tutularak çevresel ve toplumsal etkilerin etkili biçimde yönetilmesiyle insan odaklı ve çevreye duyarlı hizmet sunmayı amaçlar.

Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) üyesi olan Metro İstanbul, dünyanın önemli şehirlerindeki metro ve raylı sistem uygulamalarını yakından takip etmekte, emniyet ve güvenlik tedbirleri açısından etkin bir yol izlemeye ve ortak akıl ile son teknolojileri kullanmaya devam etmektedir. İstasyonların turnike alanlarında, nokta nöbeti tutan resmi üniformalı güvenlik görevlileri, yolcuya açık diğer alanlarda ise devriye hizmeti veren güvenlik görevlileri bulunmaktadır. Metro İstanbul'un kuruluşundan bugüne kadar uygulanmakta olan yolcu taşıma yönergesine göre; yanıcı, parlayıcı, patlayıcı vb. maddelerle istasyon ve araçlara giriş yapılması yasak olduğundan, güvenlik personelleri detektör ile üst araması, çanta ve paket kontrolü yapmaktadır. İstasyonlarda resmi üniformalı güvenlik görevlilerinin yanı sıra, sivil olarak görev yapan güvenlik görevlileri de mevcuttur. İstasyonlarda güvenlik personeli dışında İstanbul Emniyet Müdürlüğü de sivil ve zaman zaman da resmi polis memurları bulundurmakta ve koordineli bir şekilde çalışmaktadır.

Acil durumlarda, güvenlik görevlilerinin yanı sıra istasyonlarda bulunan diğer personeller de (istasyon amirleri, bakım ekipleri, temizlik personelleri vb.) bulundukları alanları kontrol etmekle sorumludurlar. Olası bir acil durumda söndürme, tahliye vb. işlemleri yapacak personel ve görev dağılımı belirlenmiştir. Konularına göre yapılan tatbikat ve eğitimler de belirli periyotlarla tekrarlanmaktadır.

İstasyonlardaki halka açık/kapalı tüm alanlar, ileri teknoloji ürünü kameralar ile 24 saat ve gerçek zamanlı olarak izlenmektedir. Hem kumanda merkezi hem de istasyonlardan lokal olarak izleme yapılan kameralar bulunmaktadır.

Halka kapalı alanların girişleri manyetik kartla yapılmakta, izinsiz giriş yapılmak istendiğinde sistem izin vermemekte ve ilgili personeli sesli ve görsel olarak uyarmaktadır. Ayrıca metro ve tramvay hatlarında duvarlar, tel örgüler, bariyerler, turnikeler ile aydınlatma sistemleri ve ikaz levhaları mevcuttur.

Metro İstanbul, İstanbulluların güvenli ve huzurlu bir şekilde yolculuk yapabilmesi için çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir. Bu kapsamda yeni nesil teknolojik ekipmanla donatılan Güvenlik İzleme Merkezi (GİM) hayata geçirilmiştir. Merkez sayesinde, olası bir soruna hızlı ve sonuç odaklı müdahale edilmektedir. İstanbulluların güvenle seyahat edebilmesi için Metro İstanbul'un hayata geçirdiği "Güvenlik İzleme Merkezi", 9 bine yakın kamera ve ileri teknolojik ekipmanıyla 7/24 hizmet vermektedir.

Şirketimizin Enerji Yönetim Politikası, tasarruf odaklı belirlenmiş, örnek verimlilik uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar neticesinde şirketimiz, enerji yönetimi konusunda sistem denetimini de geçerek, bağımsız belgelendirme kuruluşu tarafından ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Sertifikası ile belgelendirilmiştir.

Metro İstanbul, doğal kaynakların verimli kullanılması ve hizmet ağıımızın büyümesi ile sera gazı salımının azaltılmasına katkı sağlamaya devam edecektir. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi'ne uygun faaliyetlerini gerçekleştiren şirketimiz; çevre dostu, yenilikçi, yenilenebilir enerji verimliliğine katkı sağlayan projelere öncülük etmektedir.

Personelimizi ve etkileşim içinde olduğumuz kişi ve kuruluşları bilinçlendirerek, enerjiyi verimli kullanmak ve enerji tasarrufu prensibinin kentimiz ve ülkemiz çapında yayılmasını sağlamak kurumumuzun hedefleri arasında yer almaktadır.

Sunduğumuz hizmet ve sosyal sorumluluk projelerimizle; kültür-sanat, toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık, erişilebilirlik, istihdam, çevre vb. konular özelinde İstanbullulara fayda sağlamaya devam edeceğiz.

Hedef 5.1 Sürdürülebilir Kentsel Hareketlilik (En Verimli, Ekonomik ve Çevreci Hizmet Sağlamak)

Hedef 5.2 Sorumluluk Alanlarımızın Tamamında, Sürdürülebilirlik İlkelerini Benimsemek

Hedef 5.3 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Hedef 5.4 Sosyal Sorumluluk Projeleri ile İstanbullulara Fayda Sağlamak

B. HEDEF KARTLARI

Hedef Kartları'nda 5 stratejik amaç ve 20 stratejik hedef belirlenmiştir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla faaliyet ve projeler planlanmıştır. Hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi 69 performans göstergesi ile takip edilmektedir.

Amaç	A1 - Mükemmel Yolculuk Deneyimi							
Hedef	A1H1 - Entegre Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi							
Sorumlu Birim	İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı							
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri Bilgi Sistemleri Müdürlüğü							
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"Entegre Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi" Hedefi İçin Planlanan Faaliyet ve Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	%100	%100	%100	%50	%100	Aylık	3 Aylık
Hedef Riski	Yolculuk planlaması ile ilgili dijital uygulamalara erişilememesi Ulaşım şirketleri ile planlama ve iletişim aksaklıkları							
Faaliyet ve Projeler	Entegre yolculuk planlama deneyiminin iyileştirilmesi çalışmaları							
Tespit	Güvenlik, temizlik, tren sürücüsü, istasyon hizmetleri çalışanlarına standartlar, süreçler hakkında eğitimler ve beklentiler hakkında geri bildirimler alınmalı							
İhtiyaçlar	Tüm işletme birimlerine EN13816 standardı eğitimlerinin verilmesi, istasyon ve tren içi denetimlerin artırılması için planlama ve iş gücü gereksinimi							

Amaç	A1 - Mükemmel Yolculuk Deneyimi
Hedef	A1H2 - İstasyon Hizmetleri Deneyiminin İyileştirilmesi

Sorumlu Birim	İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri Ticaret Müdürlüğü Elektrik Sistemler Bakım Müdürlüğü Elektronik Sistemler Bakım Müdürlüğü Elektromekanik Sistemler Bakım Müdürlüğü Bilgi Sistemleri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
YMA-Temizlik Kriteri	Puan	10%	87,00	88,45	85,73	85,73	Yıllık	Yıllık
YMA-Güvenlik Kriteri	Puan	10%	78,00	87,10	83,78	86,78	Yıllık	Yıllık
YMA-Ticari Alan Kriteri	Puan	10%	78	87,1	86	86	Yıllık	Yıllık
YMA-İstasyon Kriteri	Puan	10%	86,55	88,84	85,13	90,16	Yıllık	Yıllık
Yürüyen Merdiven ve Yürüyen Bant Emre Amadeliliği	%	15%	99,03%	99,17%	99,26%	99,50%	Aylık	Aylık
Asansör Emre Amadeliliği	%	15%	98,85%	99,24%	99,54%	99,50%	Aylık	Aylık
İstasyonlara Erişilebilirlik Oranı-GMA Skoru	Puan	10%	95,97	96,83	95,97	95,97	Aylık	Aylık
Ticari Alanların Aktif Olma Oranı	%	10%	95,97%	96,83%	97,49%	80%	Aylık	Aylık
GMA-Ekipman Performansı	Puan	10%	97,40	98,08	94,98	94,98	Aylık	Aylık

Hedef Riski	İstasyon alanlarının büyüklüğü, ekipman sayılarının fazla ve müdahale sürelerinin uzun olması nedeniyle yaşanabilecek problemler Enerji kesintileri ve doğal afetler (su baskını, deprem vb.) sonucunda oluşabilecek aksaklıklar Hatların yaşanması ve mevcut ihtiyaçları karşılayamaması
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	İstasyon hizmetleri deneyiminin iyileştirilmesi çalışmaları
-----------------------------	---

Tespit	Yolcu yoğunluğu sebebiyle istasyon hizmetini sağlayan tüm kaynakların yeterli ve hizmete hazır olma durumunun sürdürülebilir devam ettirilmesi
---------------	--

İhtiyaçlar	Projeler için finansman ve insan kaynağı gereksinimi, istasyon denetimlerinin artırılması, standartlar ve süreçler hakkında eğitimlerin sağlanması
-------------------	--

Amaç	A1 - Mükemmel Yolculuk Deneyimi
Hedef	A1H3 - Tren İçi Deneyiminin İyileştirilmesi

Sorumlu Birim	İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri Metro Araçları Bakım Müdürlüğü Elektrik Sistemler Bakım Müdürlüğü Elektronik Sistemler Bakım Müdürlüğü Hafif Metro-Tramvay Araçları Bakım Müdürlüğü Metro-Tramvay Araç Ekipmanları Bakım Müdürlüğü

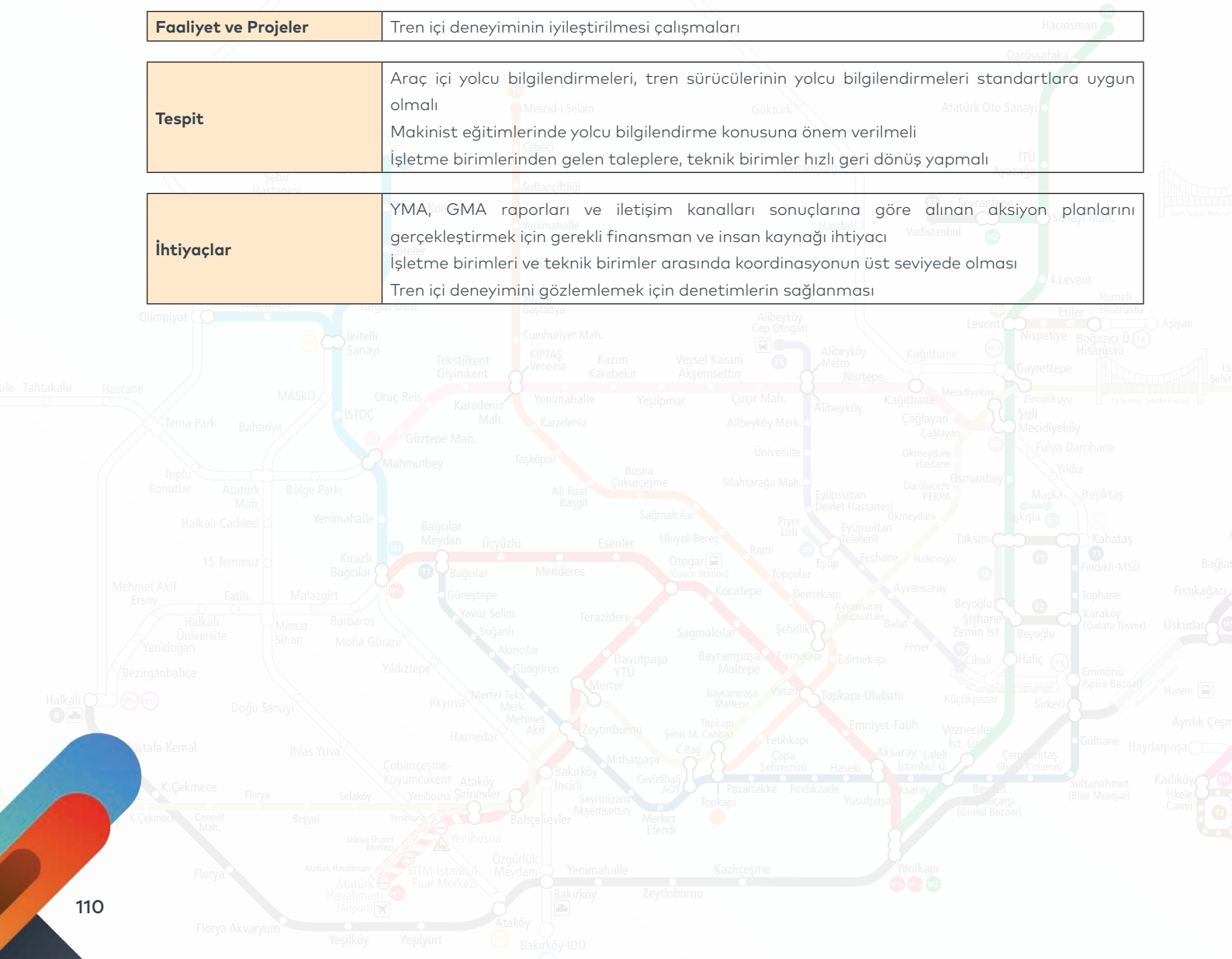
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
YMA- Araç Kriteri	Puan	%50	84,75	87,03	84,47	84,47	Yıllık	Yıllık
GMA Genel Skoru	Puan	%50	95,99	96,65	94,32	94,32	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Araçların yaşlanması ve mevcut ihtiyaçları karşılayamaması Yolcu yoğunluğunun konforu olumsuz etkilemesi Yetersiz makinist tecrübesi
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Tren içi deneyiminin iyileştirilmesi çalışmaları
-----------------------------	--

Tespit	Araç içi yolcu bilgilendirmeleri, tren sürücülerinin yolcu bilgilendirmeleri standartlara uygun olmalı Makinist eğitimlerinde yolcu bilgilendirme konusuna önem verilmeli İşletme birimlerinden gelen taleplere, teknik birimler hızlı geri dönüş yapmalı
---------------	--

İhtiyaçlar	YMA, GMA raporları ve iletişim kanalları sonuçlarına göre alınan aksiyon planlarını gerçekleştirmek için gerekli finansman ve insan kaynağı ihtiyacı İşletme birimleri ve teknik birimler arasında koordinasyonun üst seviyede olması Tren içi deneyimini gözlemlemek için denetimlerin sağlanması
-------------------	---



Amaç	A1 - Mükemmel Yolculuk Deneyimi
Hedef	A1H4 - Yolculuk Sonrası Deneyimin İyileştirilmesi

Sorumlu Birim	İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü Bilgi Sistemleri Müdürlüğü

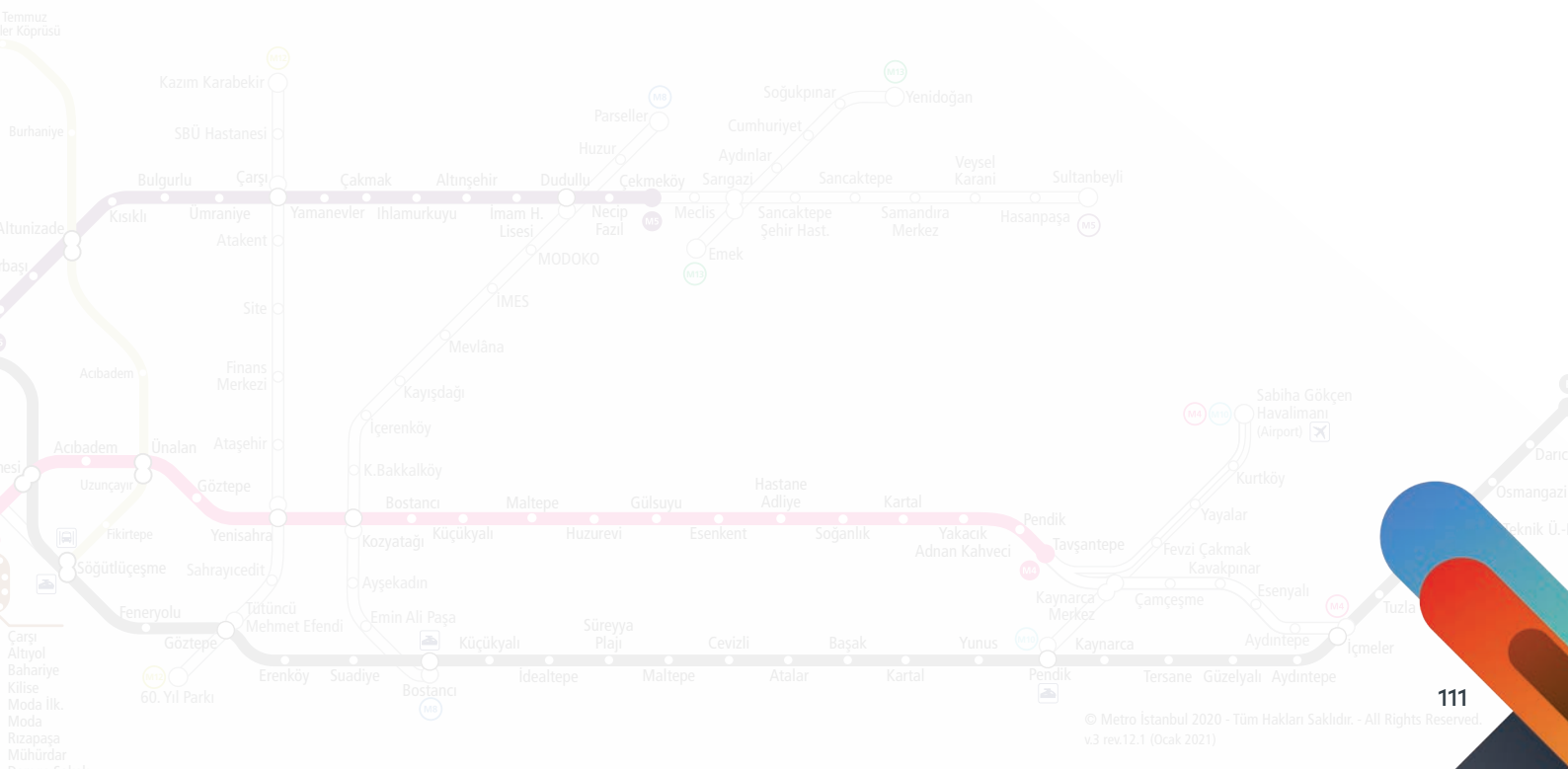
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
İletişim Kanallarının Etkin Kullanımı - YMA Skoru	Puan	%25	86	87,8	86,3	84	Yıllık	Yıllık
İletişim Kanalları Etkin Kullanımı- İtibar Skoru	Puan	%25	82,7	75,9	75,9	84	Yıllık	Yıllık
İletişim Kanalları Etkin Kullanımı- GMA Skoru	Puan	%25	89,1	98	98,1	84	Aylık	Aylık
Geri Bildirimlere Ortalama Geri Dönüş Süresi	Gün	%25	2	2	2	1	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Geri bildirimlere verilen cevapların beklentiye karşılayamaması
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Yolculuk sonrası deneyimin iyileştirilmesi çalışmaları
-----------------------------	--

Tespit	Güvenlik, temizlik ve tren sürücüsü gibi, istasyon hizmetleri çalışanlarına standartlar, süreçler hakkında eğitimler ve beklentiler hakkında geri bildirimler alınmalı
---------------	--

İhtiyaçlar	Tüm işletme birimlerine EN13816 standardı eğitimlerinin verilmesi, istasyon ve tren içi denetimlerin artırılması için planlama ve iş gücü gereksinimi
-------------------	---



Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H1 - Finansal Disiplinin Sağlanması

Sorumlu Birim	Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Mali İşler Müdürlüğü Bütçe ve Raporlama Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
FAVÖK	TL	20%	-140.853.571,07	22.252.022,10	-350.103.699,39	111.098.726,00	Aylık	Aylık
VÖK	TL	15%	-244.856.634,02	5.093.570,19	-435.675.751,84	0	Aylık	Aylık
Araç Km Başına Gelir (Proje Gelirleri Hariç)	TL	15%	10,62	21,70	36,70	34,92	Aylık	Aylık
Araç Km Başına Hizmet Maliyeti (Proje Gideri Hariç)	TL	15%	16,37	28,75	50,12	107,98	Aylık	Aylık
Nakit Oran (Likidite Oranı)	Oran	15%	0,013	0,038	0,053	0,003	Yıllık	Yıllık
Yolculuk Gelirlerinin Giderleri Karşılama Oranı	Oran	20%	68,41	78,23	75,92	77,50	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Döviz kurunun düzensizliği Enerji fiyatlarındaki artış İnsan kaynakları maliyetinin artması Toplu sözleşmelerdeki beklentilerin karşılanamaması Kısa vadeli tedarikçi ödemeleri Personel verimsizliği ve eksikliğinden kaynaklı fazla mesai artışı
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Finansal disiplinin sağlanmasına yönelik çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Hatların yaşlanması ve yolcu sayılarının artışı nedeni ile sistem ve ekipmanlarımızın da yenileme ya da revizyon ihtiyacı oluşmaktadır. Yeni açılacak hatlarla birlikte iş gücü, malzeme ve enerji ihtiyacı artmamaktadır.
---------------	---

İhtiyaçlar	Sistem ve ekipmanların etkinliğinin artırılması için yetkinliğin geliştirilmesi ve kaynak ayrılması (yeni hatlarda tasarımsal değişiklikler) Yerileştirme ile ilgili projelere öncelik verilmesi Tüm şirket süreçlerimizde etkin kaynak kullanımı konusunda farkındalık oluşturulmalı
-------------------	---

Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H2 - Sistem ve Ekipmanların Verimliliğinin Artırılması

Sorumlu Birim	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Elektronik Sistemler Bakım Müdürlüğü Elektromekanik Sistemler Bakım Müdürlüğü Hafif Metro-Tramvay Araçları Bakım Müdürlüğü Metro Araçları Bakım Müdürlüğü Metro-Tramvay Araç Ekipmanları Bakım Müdürlüğü Elektrik Sistemler Bakım Müdürlüğü

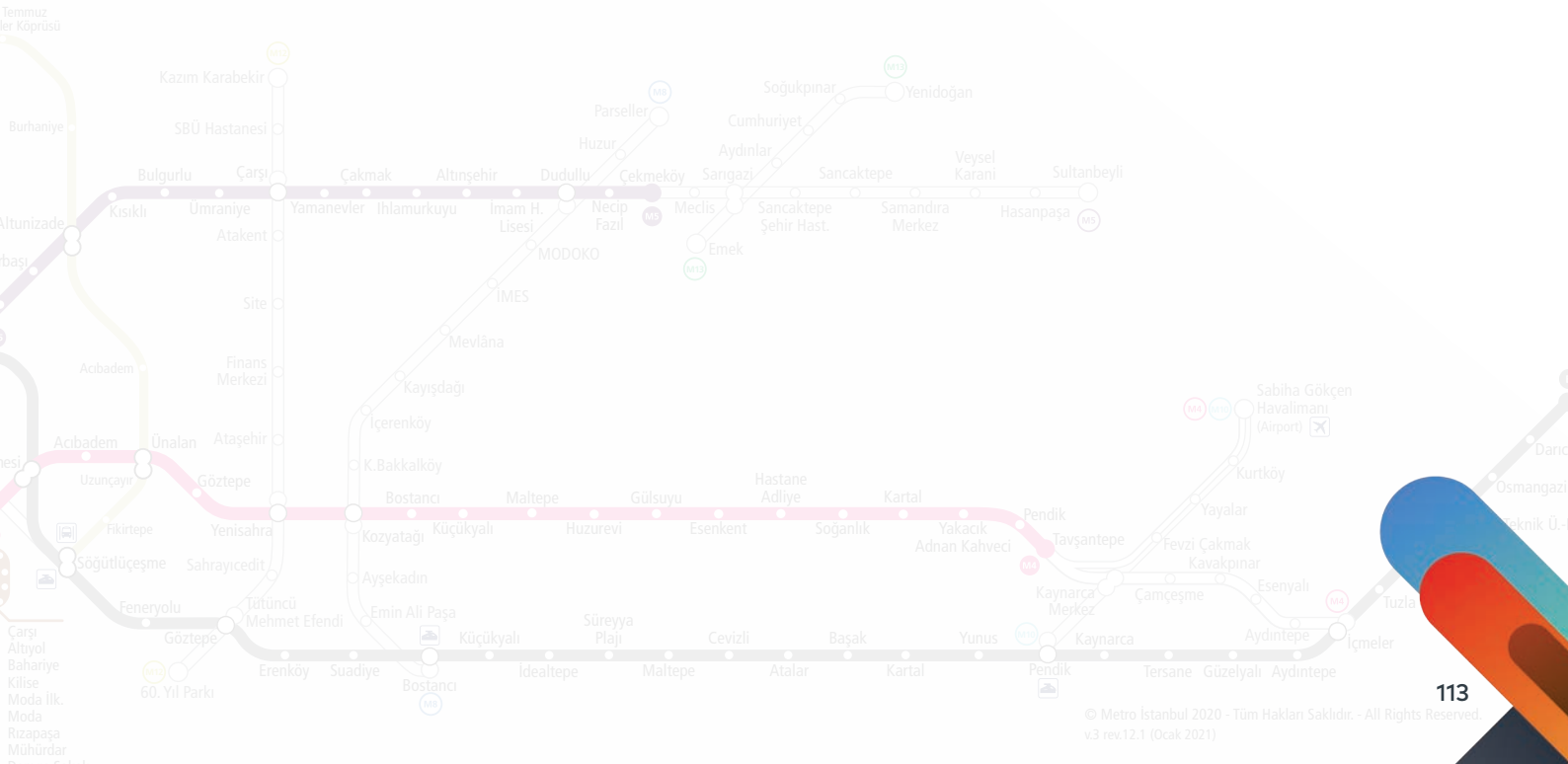
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Araç Emre Amadeliği	%	%50	99,73%	99,82%	99,85%	99%	Aylık	Aylık
Bakım Hizmet Performansı	%	%50	94,32%	90,09%	91,54%	93%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Sistem ve ekipmanlarının yaşlanması Disiplin bazlı uzman personel ihtiyacı Sektörde gerekli yetkinlikte veya yeterlilikte firma bulunamaması Kritik ekipmanlardaki yedek parça temini zorluğu İhale ve tedarik sürelerinin uzun sürmesi Bütçe Kısıtı Ekipmanların dış ortam şartlarına maruz kalması
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Sistem ve ekipmanların verimliliğinin artırılması çalışmaları
-----------------------------	---

Tespit	Hatların yaşlanması ve yolcu sayılarının artışı nedeni ile sistem ve ekipmanlarımızın verimliliği artırılması, (dış ortam şartları)
---------------	---

İhtiyaçlar	Sistem ve ekipmanların etkinliğinin artırılması için yetkinliğin geliştirilmesi ve kaynak ayrılması, (yeni hatlarda tasarımsal değişiklikler)
-------------------	---



Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H3 - Yönetilen Alanların Etkin Kullanılması

Sorumlu Birim	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Esenler İşletme Müdürlüğü Seyrantepe İşletme Müdürlüğü Dudullu İşletme Müdürlüğü Tramvay İşletme Müdürlüğü Bakım Müdürlüğü Demir yolu & İnşaat Lojistik Müdürlüğü Ticaret Müdürlüğü

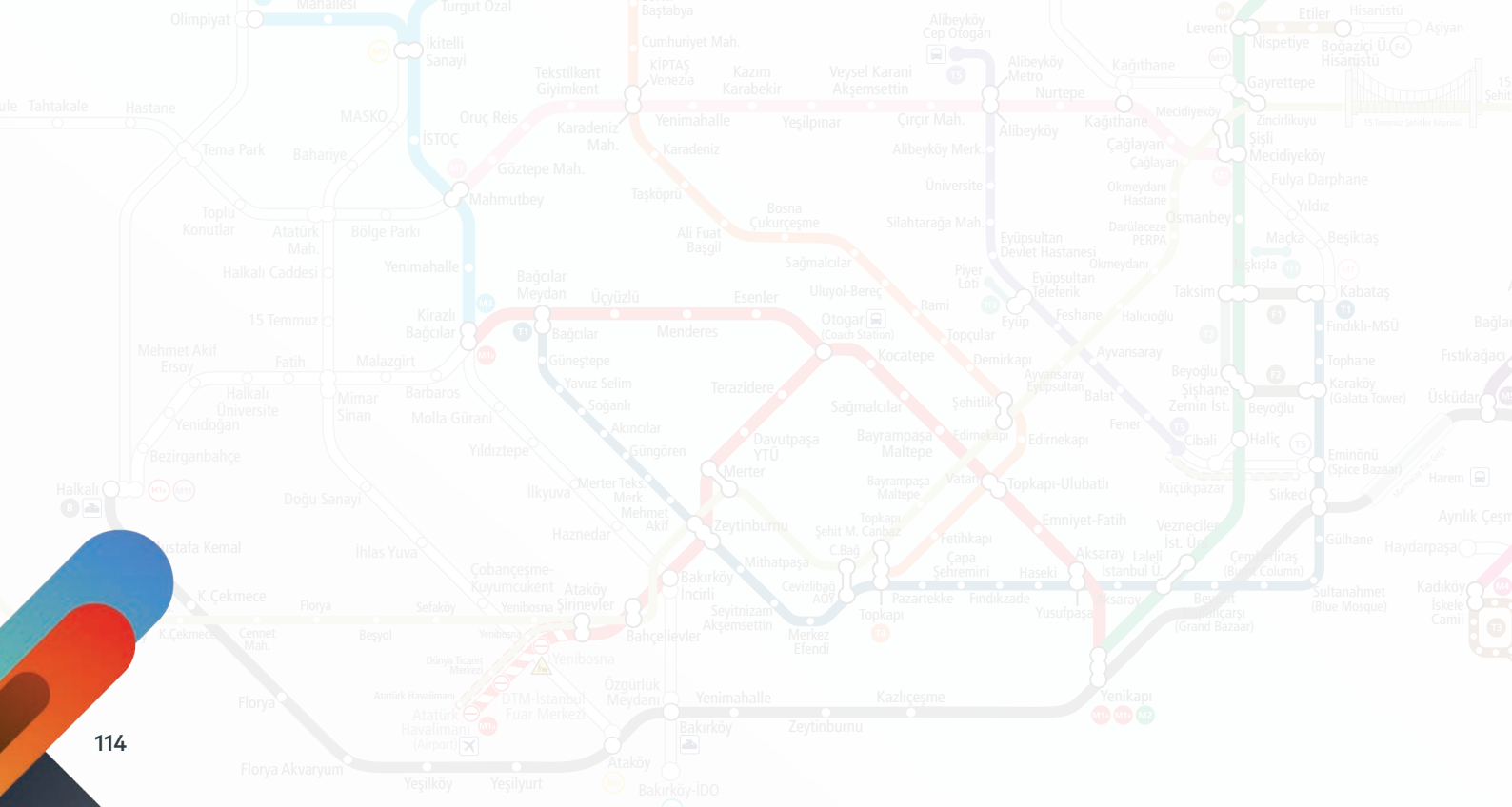
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Ticari Alan Gelir Oranı	%	%50	3,61%	1,33%	1,44%	1,38%	Aylık	Yıllık
Yönetilen Alanların Etkin Kullanılması" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	%50	100%	50,17%	74,31%	100%	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Sistem ve ekipmanlarının yaşlanması Bütçe kısıtı Ticari alan müşterilerinin beklentilerine uygun altyapı ihtiyacının karşılanamaması Ekipmanların dış ortam şartlarına maruz kalması
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Yerleşke ve hatların etkin kullanılması için gerçekleştirilen proje ve faaliyetler
-----------------------------	--

Tespit	Hatların yaşlanması ve yolcu sayılarının artışı nedeni ile sistem ve ekipmanlarımızın verimliliği artırılması, (dış ortam şartları)
---------------	---

İhtiyaçlar	Sistem ve ekipmanların etkinliğinin artırılması için yetkinliğin geliştirilmesi ve kaynak ayrılması, (yeni hatlarda tasarimsal değişiklikler))
-------------------	--



Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H4 - Dijital Dönüşüm ile Kaynaklarımızın Verimliliğinin Artırılması

Sorumlu Birim	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Bilgi Sistemleri Müdürlüğü Ar-Ge Müdürlüğü Elektronik Sistemler Bakım Müdürlüğü

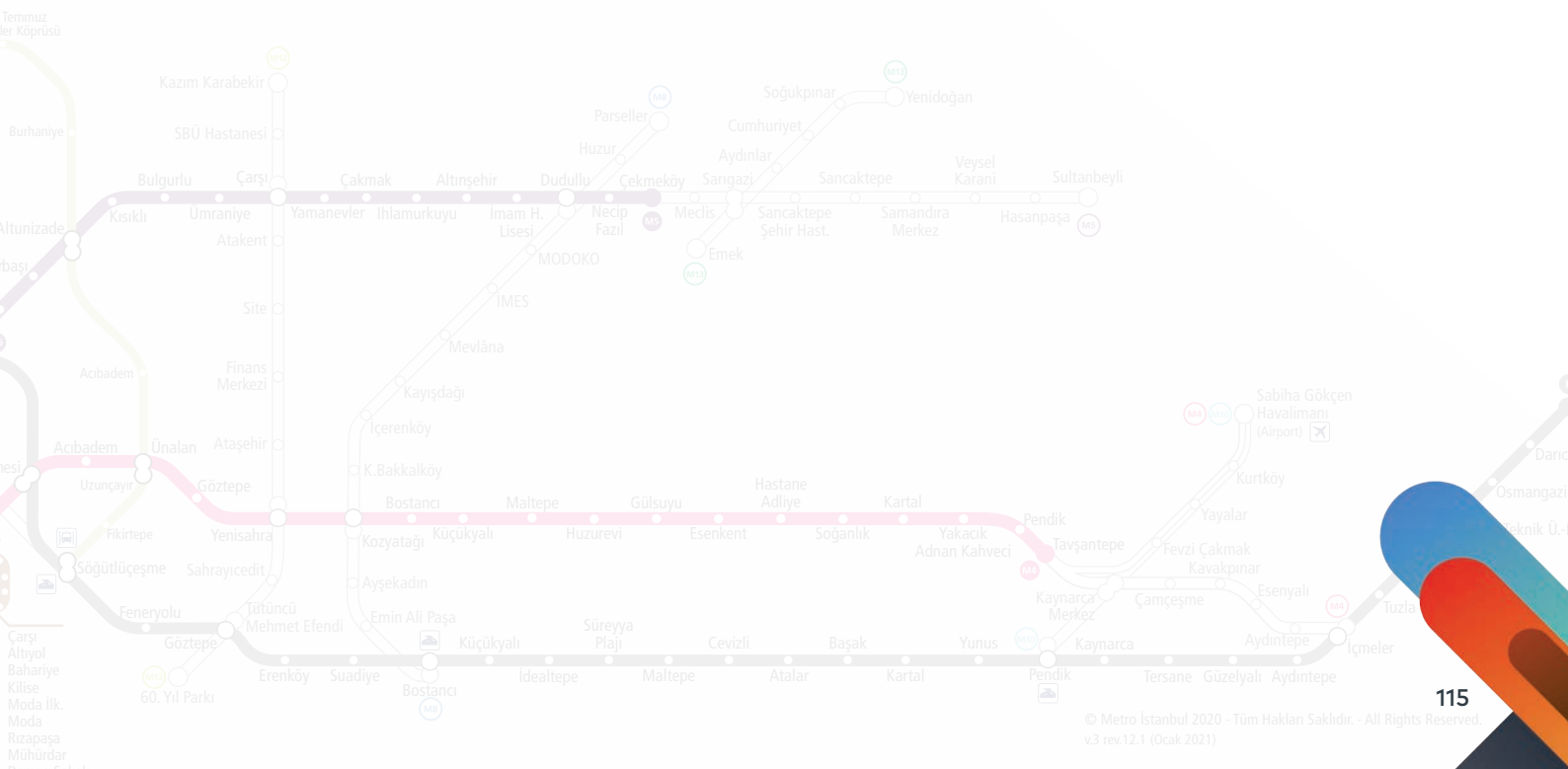
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Dijital Dönüşüm ile Kaynaklarımızın Verimliliğinin Artırılması Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	100%	86,67%	65,71%	95%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Talep ve beklentinin karşılanamaması Uzman personel ihtiyacı Bütçe Kısıtı
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Dijital dönüşüm ile kaynaklarımızın verimliliğinin artırılması çalışmaları
-----------------------------	--

Tespit	Veri analizi ve raporlama konusunda kişi bağımsız sistematik yapının kurulması gerekliliği, yetkilendirme kısıtı
---------------	--

İhtiyaçlar	Dijital çözümlerle, veri analizi ve raporlama ihtiyacının karşılanması, eğitimlerle yayılımın sağlanması, yetkilendirme
-------------------	---



Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H5 - Enerji ve Doğal Kaynaklarımızın Verimliliğinin Artırılması

Sorumlu Birim	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Ar-Ge Müdürlüğü Elektrik Sistemler Bakım Müdürlüğü

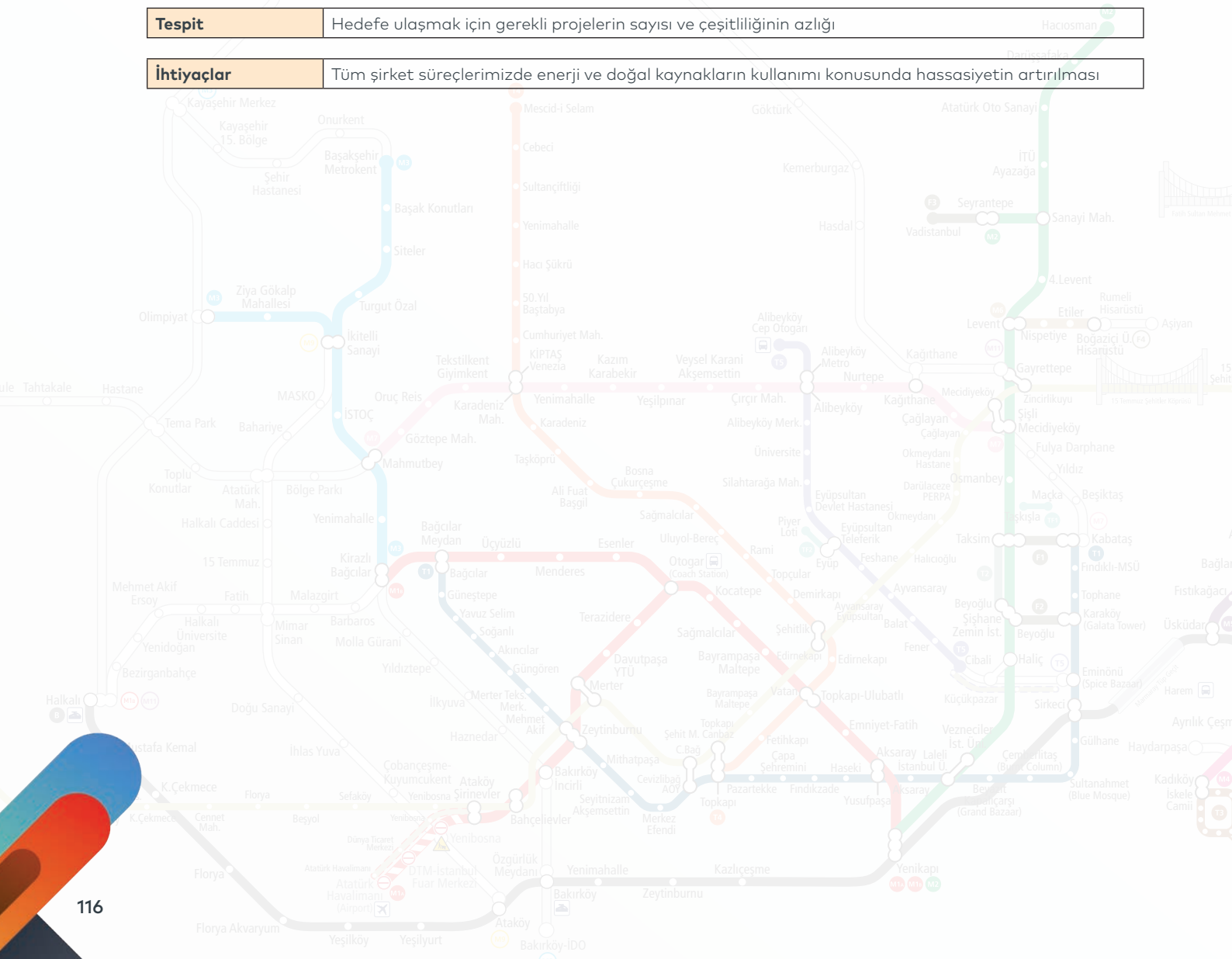
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
İstasyon Bazında Tüketilen Yardımcı Güç Miktarı	KWh	40%	1.406.878,64	1.407.813,69	1.268.277,01	1.328.091,65	Aylık	Yıllık
Yolculuk Sayısı Başına Elektrik Enerjisi Miktarı	KWH	60%	0,77	0,53	0,53	0,50	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Çevresel dış etkenlere bağlı olarak enerji tüketim miktarının artması Yolcu yoğunluğunun azalması Yeni açılacak hatlarda enerji verimliliği düşük ekipmanların kullanılabilecek olması
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Enerji ve doğal kaynaklarımızın verimliliğinin artırılmasına yönelik faaliyet ve projeler
-----------------------------	---

Tespit	Hedefe ulaşmak için gerekli projelerin sayısı ve çeşitliliğinin azlığı
---------------	--

İhtiyaçlar	Tüm şirket süreçlerimizde enerji ve doğal kaynakların kullanımı konusunda hassasiyetin artırılması
-------------------	--



Amaç	A3 - Sürekli Gelişim Kültürü
Hedef	A3H1 - Çevik Organizasyon

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü

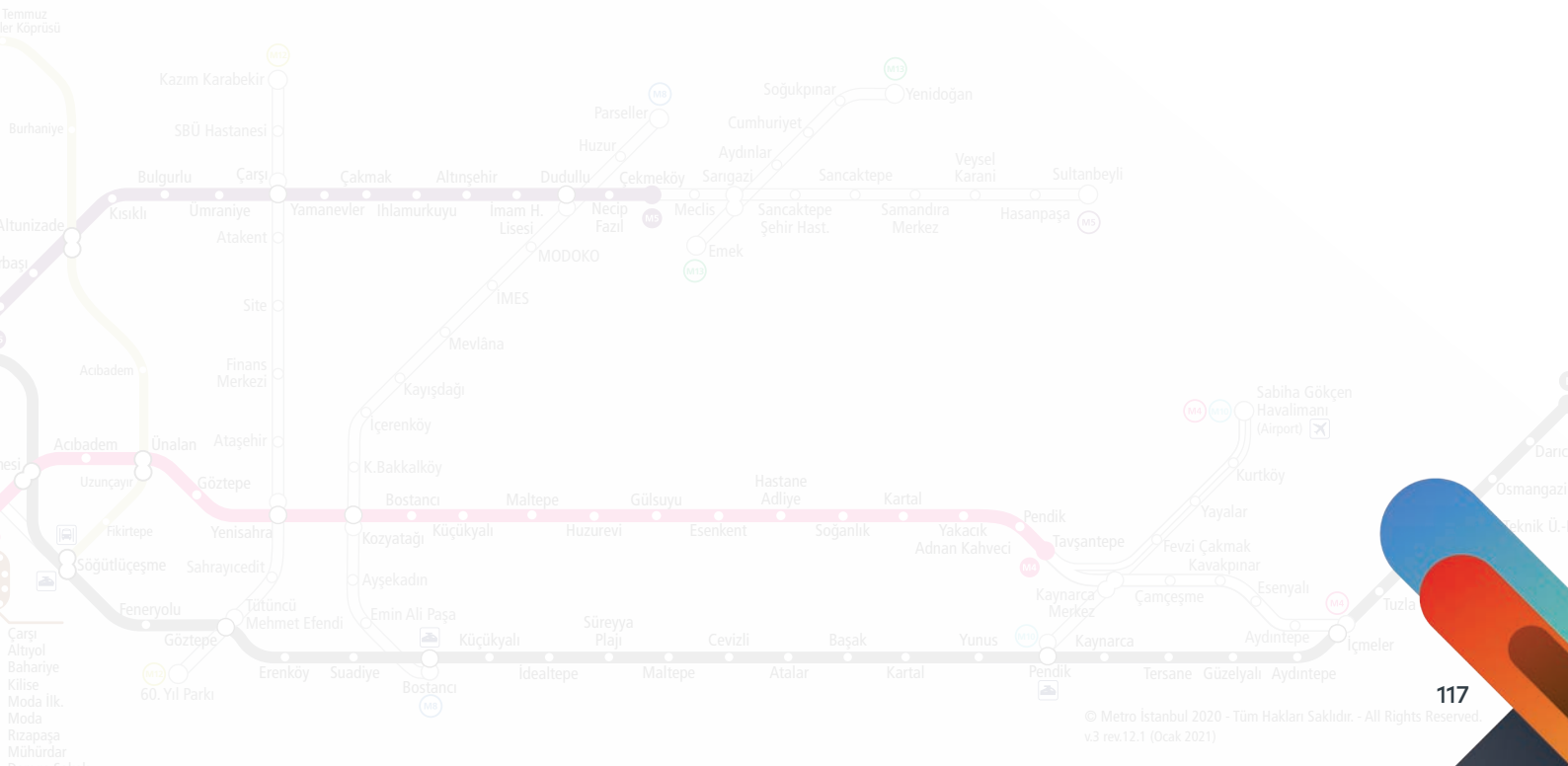
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Çevik Organizasyon Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	100%	58%	70%	95%	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Kurum kültürü değişiminin ve yayılımının uzun zaman alması ve süreç içerisinde şirket politikasının değişmesi Kurum içindeki mevcut kültürün değişime direnmesi ve çevik prensiplere uyum sağlamaması Yetersiz kaynak ve bütçe kısıtı
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Çevik organizasyon hedefine ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyet ve projeler
-----------------------------	--

Tespit	Sürekli gelişim kültürünü kurum kültürüne adaptasyonu
---------------	---

İhtiyaçlar	Üst yönetim desteği ve zaman gereksinimi
-------------------	--



Amaç	A3 - Sürekli Gelişim Kültürü
Hedef	A3H2 - Sürekli Gelişen Süreçlerle Yönetim

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü Ar-Ge Merkezi Müdürlüğü

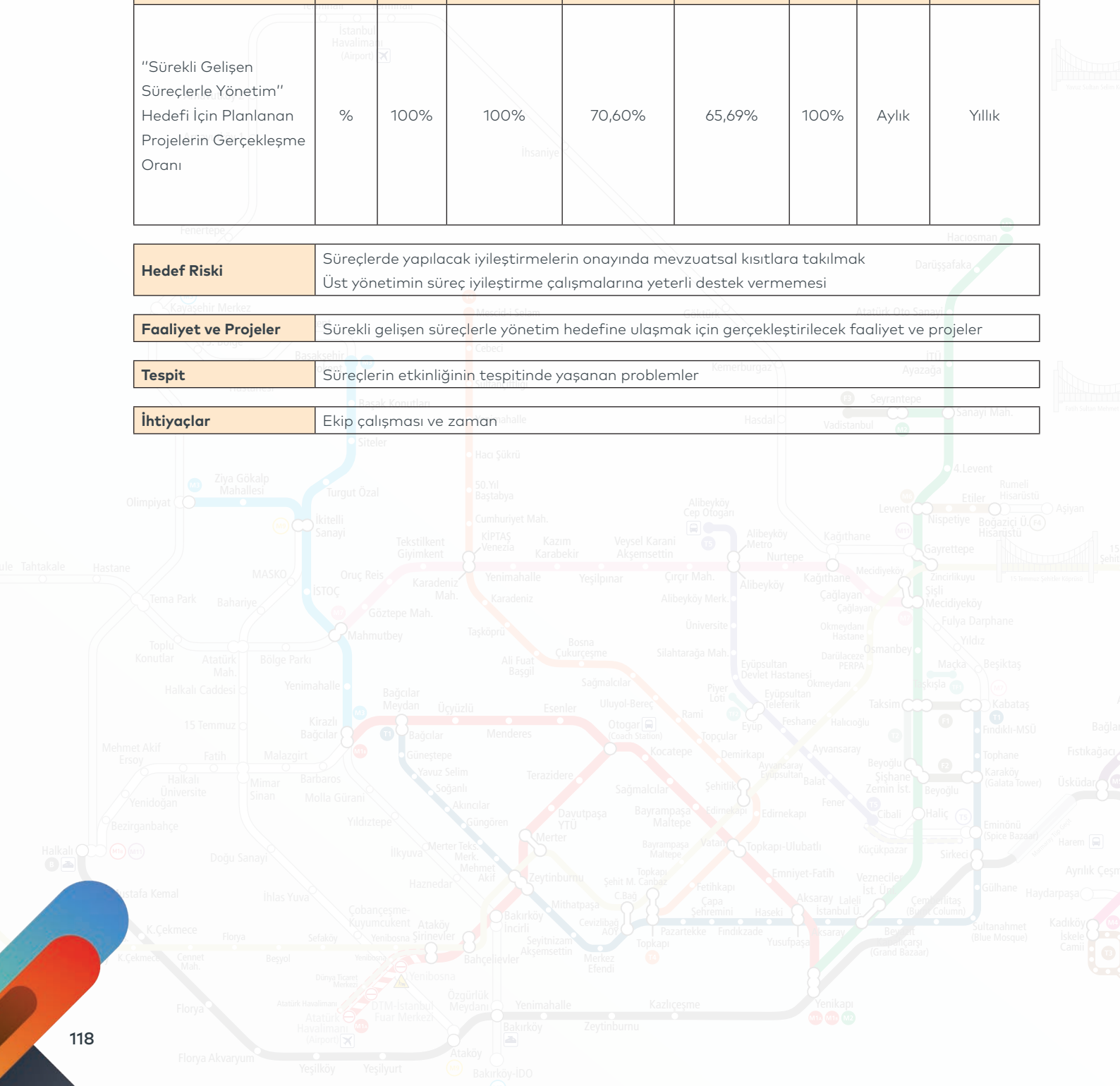
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"Sürekli Gelişen Süreçlerle Yönetim" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	100%	70,60%	65,69%	100%	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Süreçlerde yapılacak iyileştirmelerin onayında mevzuatsal kısıtlara takılmak Üst yönetimin süreç iyileştirme çalışmalarına yeterli destek vermemesi
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Sürekli gelişen süreçlerle yönetim hedefine ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler
-----------------------------	--

Tespit	Süreçlerin etkinliğinin tespitinde yaşanan problemler
---------------	---

İhtiyaçlar	Ekip çalışması ve zaman
-------------------	-------------------------



Amaç	A3 - Sürekli Gelişim Kültürü
Hedef	A3H3 - İnsanı Odaklı, Yetenek Gelişim Kültürü

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Kritik Pozisyonlar Bazında Çalışan Devir Hızı (Mühendis, Kumanda Merkezi, Saha ve Kumanda Merkezi Süpervizörü, Kıdemli Uzman, Ekip Lideri, Hat Vardiya Amiri)	Oran	15%	0,024	0,026	0,069	0,050	Aylık	Aylık
Kritik Pozisyonlar Bazında Çalışan Devir Hızı (Yönetici)	Oran	15%	0,071	0,0034	0,0023	0,2	Aylık	Aylık
Kritik Pozisyonların İç Kaynaklarla Kapanma Oranı	%	10%	15,98	7%	23%	25%	Yıllık	Yıllık
ÇMA Genel Skoru	%	20%	70,00	78,40	77,00	75	Yıllık	Yıllık
Pozisyon Kapanma Süreleri	Gün	10%	90	85	65	75	Aylık	Aylık
Çalışan Başına Eğitim Saati	Saat	15%	33	37	50	50	Aylık	Aylık
Çalışma Saati Başına Eğitim Saati	%	15%	1,47%	1,63%	2,19%	2,25%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Başarıların yeterince ödüllendirilmemesi ve tanınmaması Kritik personel yedeklemesinin yapılamaması Yetenek gelişimini destekleyen liderlerin eksikliği
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	İnsan odaklı, yetenek gelişim kültürü hedefine ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler
-----------------------------	---

Tespit	Çalışan memnuniyetinin birçok başlıkta hedefin altında kalması
---------------	--

İhtiyaçlar	Finansman ve yetkin iş gücü
-------------------	-----------------------------

Amaç	A3 - Sürekli Gelişim Kültürü
Hedef	A3H4 - Yaratıcı, Yenilikçi, Katılımcı Yönetim Anlayışı

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü Ar-Ge Merkezi Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
EFQM Özdeğerlendirme / Dış Değerlendirme Puanı	Puan	40%	507 ⁹⁸	606	606	650	Yıllık	Yıllık
Kurumsal İtibar Skoru	Puan	20%	89,7%	89,5%	89,8%	84%	Yıllık	Yıllık
'Yaratıcı, Yenilikçi, Katılımcı Yönetim Anlayışı' Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	20%	100%	85,91%	88,49	100%	Aylık	Yıllık
Toplam Öneri Sayısı	Adet	10%	213	417	518	900	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Organizasyon kültürünün yenilik ve katılımı desteklememesi Yenilikçi fikirlerin uygulanabilirliği konusunda etüt ve araştırma bütçesinin azlığı Çalışanların yeni yaklaşımlar ve teknolojiler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Yaratıcı, yenilikçi, katılımcı yönetim anlayışı hedefine ulaşmak için gerçekleştirilecek çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	İnisiyatif alınmalı, ekip çalışmasının etkin olmalı, görev tanımları ve süreçler güncellenmeli
---------------	--

İhtiyaçlar	Yetkinlik bazlı görevlendirilme ve yöneticilerin karar aşamalarında destek olması
-------------------	---

Amaç	A4 - Sektör Liderliği
Hedef	A4H1 - En İyi Yolcu Deneyimini Sağlayan Ulaşım Operatörü Olmak

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İşletme Destek Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü Ticaret Müdürlüğü Esenler İşletme Müdürlüğü Seyrantepe İşletme Müdürlüğü Dudullu İşletme Müdürlüğü Tramvay İşletme Müdürlüğü Emniyet Yönetim Sistemi Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Yolculuk Sayısı	%	20%	474.571.480	760.625.243	831.297.468	923.650.555	Aylık	Aylık
Sefer Gerçekleştirme Oranı	%	30%	99,70%	99,66%	99,53%	99%	Aylık	Aylık
Zamanında Gerçekleşen Sefer Oranı	%	30%	98,88%	99,01%	98,57%	98,56%	Aylık	Aylık
Milyon Yolcu Başına Olay Sayısı	%	20%	1,9	2,03	1,74	4	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Yeterli ve nitelikli personel eksikliği Yolcu alışkanlıklarının değişmesi Yüksek operasyonel maliyetler
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	En iyi yolcu deneyimini sağlayan ulaşım operatörü olmak hedefine ulaşmak için gerçekleştirilecek çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Yolculuk planlama aşamasından, yolculuk bitene kadar olan tüm deneyimin süreç iyileştirme ve eğitimlerle desteklenmesi
---------------	--

İhtiyaçlar	Dijital çözümler sunarak yolcuların hızlı, güvenilir bilgi ve hizmete daha fazla ulaşma beklentisini karşılamak İletişim kanallarının daha etkin kullanılarak yolcu talep ve beklentilerine paralel süreçlerin geliştirilmesi
-------------------	--



Amaç	A4 - Sektör Liderliği
Hedef	A4H2 - İleri Teknolojileri Geliştiren, Üreten ve Kullanan Şirket Olmak

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Ar-Ge Merkezi Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"İleri Teknolojileri Geliştiren, Üreten ve Kullanan Şirket Olmak" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	35%	99%	67,24%	73,47%	75%	Aylık	Yıllık
Proje Bütçesine Uyum Oranı	%	35%	38%	52,25%	60,25%	60%	Aylık	Yıllık
Ar-Ge Merkezine Ayrılan Bütçe Payı	%	30%	0,45%	0,48%	0,18%	0,40%	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Finansal kaynak yetersizliği Yetersiz Ar-Ge yatırımı Teknolojik gelişmeleri yakından takip edememek ve bu değişimlere hızlı adapte olamamak Şirket içinde inovasyonu teşvik eden bir kültürün olmaması Kalifiye çalışan istihdam edilememesi Nitelikli çalışan eğitimi verilememesi
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	İleri teknolojileri geliştiren, üreten ve kullanan şirket olmak hedefine ulaşmak için gerçekleştirilecek çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Yolculuk planlama aşamasından, yolculuk bitene kadar olan tüm deneyimin süreç iyileştirme ve eğitimlerle desteklenmesi
---------------	--

İhtiyaçlar	Dijital çözümler sunarak yolcuların hızlı, güvenilir bilgi ve hizmete daha fazla ulaşma beklentisini karşılamak İletişim kanallarının daha etkin kullanılarak yolcu talep ve beklentilerine paralel süreçlerin geliştirilmesi
-------------------	--

Amaç	A4 - Sektör Liderliği
Hedef	A4H3 - Ulaşım Sektöründe Proje, Tasarım, Teknolojik Ürünler ve Hizmet Sağlayıcısı Olmak

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Müşavirlik Hizmetleri Müdürlüğü Tasarım Merkezi Müdürlüğü Ar-Ge Merkezi Müdürlüğü

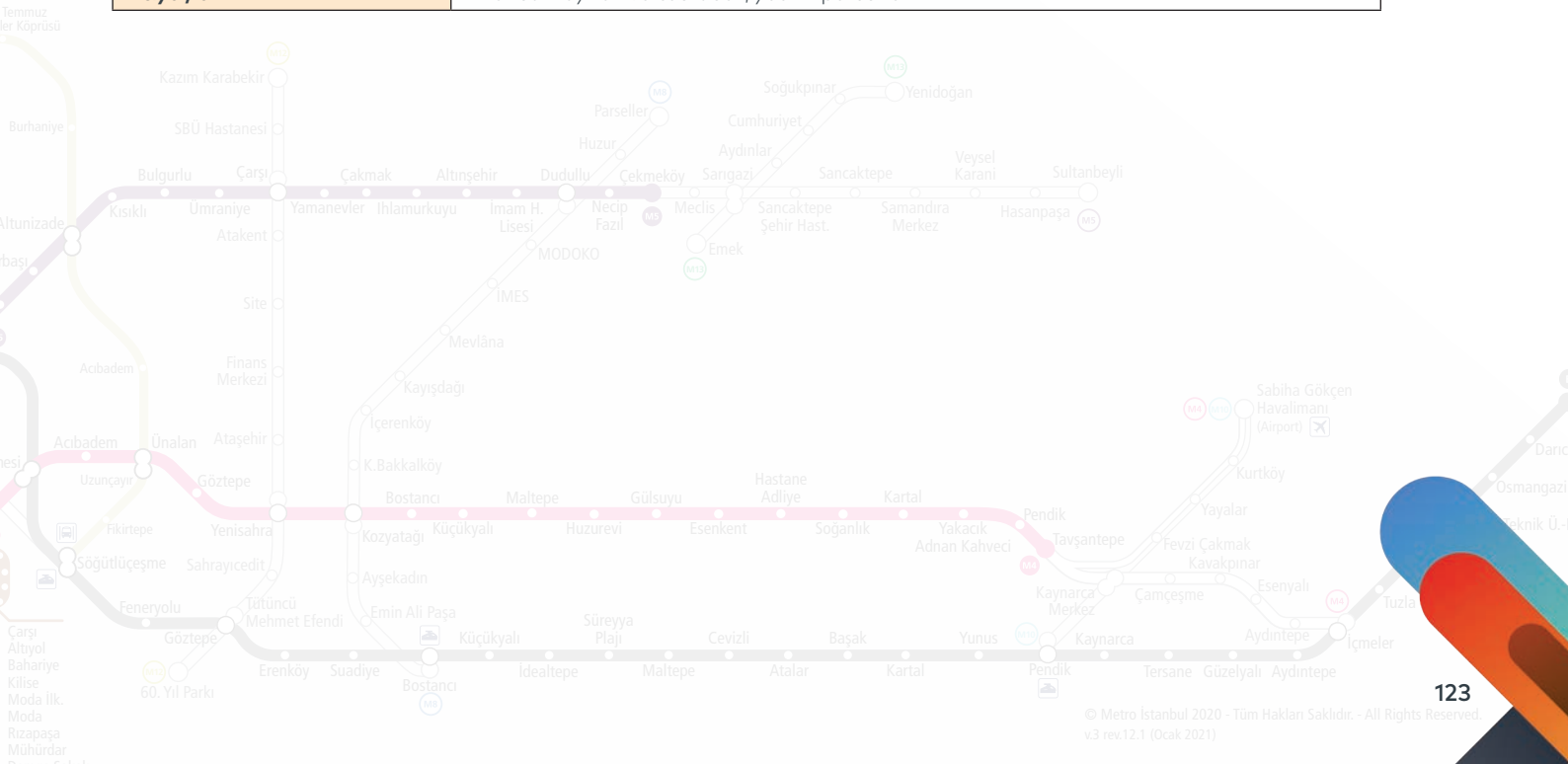
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"Ulaşım Sektöründe Proje, Tasarım, Teknolojik Ürünler ve Hizmet Sağlayıcısı Olmak" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	35%	40%	60,36%	37,35%	50%	Aylık	Aylık
Proje Bütçesine Uyum Oranı	%	35%	45%	55,81%	24,90%	50%	Aylık	Aylık
Tasarım Merkezine Ayrılan Bütçe Payı	%	30%	0,37%	0,32%	0,35%	0,5%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Yeterli sayıda ihale gerçekleştirilmemesi veya alınamaması İlgili paydaşlarla koordinasyon sağlanamaması Mevzuat ve ihaledeki kısıtlar
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Ulaşım sektöründe proje, tasarım, teknolojik ürünler ve hizmet sağlayıcısı olmak hedefine ulaşmak için gerçekleştirilecek çalışmalar
-----------------------------	--

Tespit	Sektördeki teknolojik gelişme hızı sürekli artmakta buna bağlı olarak yeni teknolojilere, projelere ve tasarımlara olan ihtiyaçlarda aynı eğilimi göstermektedir. Sürekli gelişim ve personel yedekleme
---------------	--

İhtiyaçlar	Finansal kaynak ve tecrübeli, yetkin personel
-------------------	---



Amaç	A5 - Topluma Fayda
Hedef	A5H1 - Sürdürülebilir Kentsel Hareketlilik (En Verimli, Ekonomik ve Çevreci Hizmet Sağlamak)

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İşletme Destek Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü

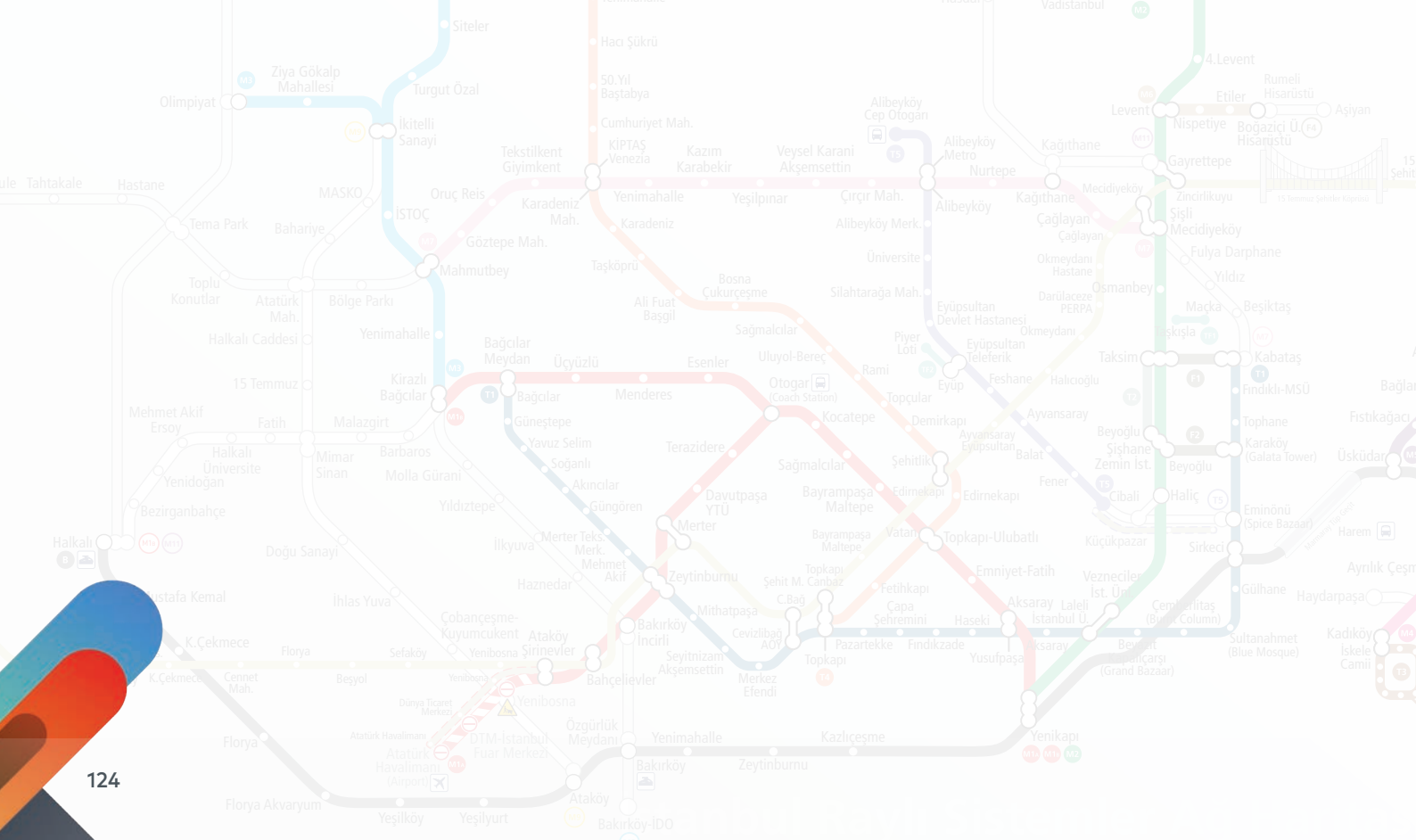
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Kent İçi Toplu Taşımadaki Yolculuk Oranı	%	60%	30,95%	32,61%	33,80%	34%	Yıllık	Yıllık
Yolcu Karbon Ayakizi	grCO2e/km	40%	51,08	35,76	34,79	35	Yıllık	Yıllık

Hedef Riski	İstanbul'un alt yapı ve kentsel yapılaşması nedeniyle etüt ve proje çalışmalarının uzun sürmesi Sürdürülebilir ulaşım çözümlerinin maliyetinin yüksek olması veya finansman bulma konusunda yaşanacak zorluklar Yeni nesil ulaşım modlarına geçişte yaşanacak teknik veya operasyonel uyum sorunları
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Sürdürülebilir kentsel hareketlilik (en verimli, ekonomik ve çevreci hizmet sağlamak) hedefine ulaşmak için gerçekleştirilecek çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Kentsel hareketliliği artırıcı faaliyet ve projeler yapılmakta olup yayılımı ve genişletilmesi gerekmektedir.
---------------	---

İhtiyaçlar	Tüm paydaşlarla birlikte kentsel hareketliliği artıracak proje ve çalışmalar hakkında görüşler alınarak analizler yapılmalıdır.
-------------------	---



Amaç	A5 - Topluma Fayda
Hedef	A5H2 - Sorumluluk Alanlarımızın Tamamında, Sürdürülebilirlik İlkelerini Benimsemek

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Strateji Kurumsal Gelişim Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü Mali İşler Müdürlüğü Lojistik Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü Emniyet Yönetim Sistemi Müdürlüğü Esenler İşletme Müdürlüğü Seyrantepe İşletme Müdürlüğü Dudullu İşletme Müdürlüğü Tramvay İşletme Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Geri Dönüştürülen Atık Miktarı	ton	5%	164,70	542,33	472,70	540	Yıllık	Yıllık
Bertaraf Ettirilen Atık Miktarı	ton	5%	12,40	8,96	21,70	10	Yıllık	Yıllık
Yolculuk Başına Emisyon Miktarı	kg/CO2e	20%	357,55	250,3	243,51	250	Yıllık	Yıllık
Doğaya Kazandırılan Ağaç Sayısı	Adet	15%	175.811	331.226	365.419	375.000	Yıllık	Yıllık
Kaza Ağırlık Oranı (İş Kazası)	Oran	20%	80,02	99,95	65,64	40	Aylık	Aylık
Kaza Sıklık Oranı (İş Kazası)	Oran	20%	15,93	16,71	15,84	8	Aylık	Aylık
Araç Km Başına Yolcu Sayısı	Adet	15%	5,30	6,86	6,79	6,79	Yıllık	Yıllık

Hedef Riski	Sürdürülebilirlik ilkelerinin çalışanlar tarafından benimsenmemesi ve uygulama konusunda istenilen adımların atılamaması Değişen veya sıkılaşan çevre düzenlemeleri veya yasal gereklilikler Yetersiz kaynak ve bütçe kısıtı
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Sürdürülebilirlik ilkelerine uygun çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalar yapılmakla birlikte, şirket bütününde sürdürülebilir bir gelecek ve kaynakların kısıtlılığına yönelik farkındalık kurum kültürüne henüz yansımamıştır.
---------------	--

İhtiyaçlar	Şirketin her kademesine sürdürülebilirlik konusunda bilgilendirmeler yaparak benimsenmesini ve yayılımını sağlamak, çalışanları uygulama ve proje üretme konusunda teşvik etmek.
-------------------	--

Amaç	A5 - Topluma Fayda
Hedef	A5H3 - Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	25%	100%	100%	100%	100%	Yıllık	Yıllık
Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı	%	15%	26,09%	21,74%	26,32%	30%	Yıllık	Yıllık
Terfi Eden Kadın Çalışan Oranı	%	15%	14%	8%	51%	15%	Yıllık	Yıllık
Engelli Çalışan Oranı	%	15%	1,76%	1,92%	2,04%	3%	Yıllık	Yıllık
Kadın Çalışan Oranı	%	15%	10,78%	11,34%	15,85%	15%	Yıllık	Yıllık
Kadın Yönetici Oranı	%	15%	13,99%	14,39%	13,60%	15%	Yıllık	Yıllık

Hedef Riski	İstenen ve hedeflenen bilincin yakalanamaması Kadın çalışan aday sayısına ulaşılammaması
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmaları
-----------------------------	---

Tespit	Kadın ve engelli istihdamı haricinde eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönünde uygulamaların yetersizliği
---------------	---

İhtiyaçlar	Çalışanlar demografik ve sosyokültürel olarak analiz edilerek bu analiz sonuçlarına göre faaliyet ve projeler gerçekleştirmek
-------------------	---

Amaç	A5 - Topluma Fayda
Hedef	A5H4 - Sosyal Sorumluluk Projeleri ile İstanbullulara Fayda Sağlamak

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü

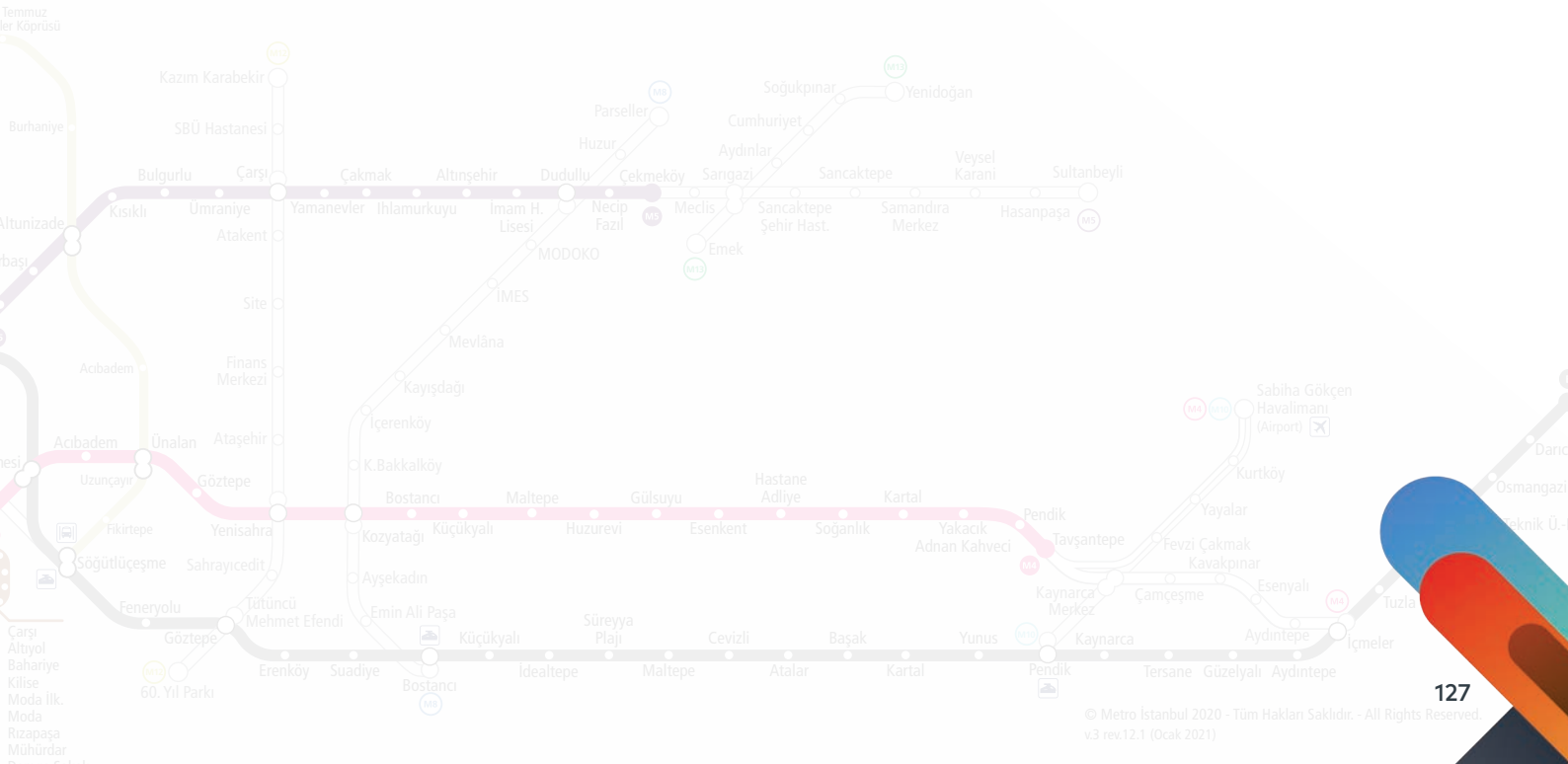
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022 Gerçekleşen	2023 Gerçekleşen	2024 Hedef	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"Sosyal Sorumluluk Projeleri ile İstanbullulara Fayda Sağlamak" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	100%	100%	100%	100%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Sosyal sorumluluk projelerinin beklentileri karşılayamaması Projelerin yeterince duyurulamaması ve halkla etkin iletişim kurulamaması Yetersiz kaynak ve bütçe kısıtı
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	İstanbullulara fayda sağlayan sosyal sorumluluk projeleri
-----------------------------	---

Tespit	Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hedeflenen düzeyde olmaması
---------------	---

İhtiyaçlar	İstanbul halkının ihtiyaçları analiz edilerek sosyal sorumluluk faaliyetleri yapılması
-------------------	--



5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME





İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması, gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

Metro İstanbul'un stratejilerle yönetim sürecinde, her beş yılda bir stratejik plan ve her yıl faaliyet programı hazırlanmakta ve gözden geçirilmektedir. Stratejik hedeflere bağlı performans göstergeleri, performans programı ile üçer aylık dönemlerde izlenecektir. Bu amaçla, şirketimiz tarafından Kurumsal Performans Yönetim Sistemi geliştirilmiştir. Şirketin her biriminde verilerin takibi, derlenmesi ve programa girilmesi amacıyla "performans izleme görevlileri" belirlenmiş ve görevlendirilen personele eğitim verilmiştir. Performans izleme görevlileri, üçer aylık dönemlerin sonunda, elde edilen verileri sisteme elektronik ortamda gireceklerdir. Her yılın sonunda elde edilen verilerle hedeflenen veriler karşılaştırılacak, ortaya çıkan sapmalar değerlendirilerek gerekli önlemler alınacaktır.

Stratejik plan değerlendirmesi, kurumun belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için yürütülen proje ve faaliyetlerin çıktı ve sonuçlarının analiz edilmesi, belirlenmiş hedef/gösterge değerleri ile yine aynı yıl sonuna kadar gerçekleştirilen değerlerin kıyaslanmasından oluşmaktadır. Plan dönemi sonunda ise 5 yıllık gerçekleştirmeler ile stratejik plandaki hedefler kıyaslanarak başarı seviyeleri hesaplanacaktır.

Stratejik planın değerlendirilmesi; devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

Şirketimiz, Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlayarak Genel Müdür Başkanlığı'nda Stratejik Plan Kurulu üyelerinin katılımıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapacaktır.

İzleme ve Değerlendirme Süreci

Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü

Harcama Birimleri

Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme tablolarını harcama birimlerinden ister

Üç aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar

Bu tabloları üst yöneticiye sunar

Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme tablolarını konsolide eder

İzleme ve değerlendirme sonuçlarını SKGM'ye raporlar



Temmuz
ler Köprüsü

Burhaniye

Altunizade

Acıbadem

Ünalan

Göztepe

Fikirtepe

Söğütözü

Feneryolu

Göztepe

60. Yıl Parkı

Kazım Karabekir

SBÜ Hastanesi

Bulgurlu

Çarşı

Kısıklı

Umraniye

Atakent

Site

Finans Merkezi

Acıbadem

Ünalan

Göztepe

Fikirtepe

Yamanevler

İhlamurkuyu

Imam H. Lisesi

MODOKO

IMES

Mevlâna

Kayıdağı

İçerenköy

K.Bakkalköy

Bostancı

Kozyatağı

Küçükyalı

Ayşekadın

Dudullu

Çekmeköy

Meclis

Emek

Sarıgazi

Sancaktepe

Samandıra Merkez

Hasanpaşa

Sultanbeyli

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Soğukpınar

Cumhuriyet

Aydinlar

Sancaktepe Şehir Hast.

Veysel Karani

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir

Yenişehir